

إدارة الجامعات بنجاح

Managing Successful Universities

تأليف
مايكل شاتوك

إعداد
قسم الترجمة
بدار الفاروق

OPEN UNIVERSITY PRESS
McGraw-Hill Education

DAR EL-FAROUK
for Publishing & Distribution

إهـــداء٢٠٠٨
دار الكتب و الوثائق القومية
القاهرة


إدارة الجامعات بنجاح
Managing Successful
Universities

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

الحائزة على الجوائز الآتية

★ جائزة النشر بمعرض الشارقة ٢٠٠٦
★ جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٥
★ جائزة تقدير من اتحاد الناشرين الأردنيين في معرض عمان الدولي العاشر للكتاب لعام ٢٠٠٤
★ جائزة أفضل ناشر ثقافي عام في مصر لعام ٢٠٠٤
★ جائزة أفضل ناشر للأطفال والناشئة في مصر لعام ٢٠٠٣
★ جائزة أفضل ناشر مدرسي في مصر لعام ٢٠٠٣
★ جائزة أفضل ناشر للترجمة من وإلى اللغة العربية في مصر لعام ٢٠٠٣
★ جائزة الإبداع في مصر لعام ٢٠٠٢ (الجائزة الذهبية)
★ جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠١
★ جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٠
★ المركز الرابع كأفضل دار نشر على مستوى العالم في مجال الترجمة في معرض فرانكفورت عام ٢٠٠٠

العنوان: ٣ شارع منصور – المبتديان – القاهرة – مصر.

تليفون: ٢٧٩٤٤٥١٥ – ٢٧٩٤٣٢٠٣ (٠٠٢٠٢) – فاكس: ٢٧٩٤٣٦٤٣

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

شاتوك، مايكل.

إدارة الجامعات بنجاح/تأليف مايكل شاتوك؛ ؛ الترجمة باعتماد د/ خالد العامري.– ط ١.– القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، [٢٠٠٨] ٣٢٠ ص؛ ٢٤ سم.– (تطوير التعليم الجامعي)

تدمك: 977-408-821-2

١– الجامعات والكليات – تنظيم وإدارة

٢– التعليم الجامعي – تنظيم وإدارة

أ– العامري، خالد (مترجم)

ب– العنوان

ديوي: ٣٧٨,١

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٨٢٣٥

الطبعة العربية الأولى: ٢٠٠٨

الطبعة الأجنبية: ٢٠٠٣

www.daralfarouk.com.eg
www.darelfarouk.com.eg

إدارة الجامعـــات بنجـــاح

Managing Successful Universities

المحتويـــات

المقدمة

يرجع سبب نجاح الجامعات إلى طرق التدريس والبحث في المقام الأول، بيد أن الإدارة الناجحة تسهم بشكل أكثر فعالية في توفير الظروف الملائمة التي تزدهر وتنجح فيها طرق التدريس والبحث. وبالطبع يكون العكس صحيحًا: فالإدارة السيئة تؤدي إلى تدهور طرق التدريس والبحث وتسرع من حدوث انحدار في المؤسسة التعليمية بأكملها. إننا لا نعطي الاهتمام الكافي لما يجب أن نفعل من أجل إنشاء جامعات ناجحة. كما أننا لا نضع في اعتبارنا أن المساهمين الرئيسيين في هذا النجاح هم الطلبة. بوجه عام، تعتبر طرق التدريس والبحث الجيدة وخدمات الدعم الأكاديمي المتميزة والبيئة الأكاديمية والاجتماعية التي تمتاز بالإدارة الجيدة من العوامل التي تسهم في الخبرات التعليمية الجيدة والتعليم الفعال. لذا، تستمر هذه المزايا لفترة طويلة وتحظى بحب وولاء الطلاب تجاه المؤسسة التعليمية التي توفر هذه العوامل لهم.

على أي حال، يمكن تطوير التعليم العالي إذا تمكنا من وضع تعريف شامل لكيفية تكوين جامعة ناجحة. ولكن ينقصنا التمييز بين الهدف من تكوين الجامعة الذي نلمسه في بعض الدول، وهو الأمر الذي يظهر جليًا في جامعات الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال؛ حيث توفر الكليات كافة - والكليات الأدبية خاصة - بيئة تعليمية تربوية رائعة دون تكلف عناء عمليات البحث بشكل عام. على النقيض من ذلك، وعند مقارنة هذه الجامعات بالمؤسسات التعليمية الأخرى التي أنشئت تبعًا للشروط التي حددها التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة (The White Paper, The Future of Higher Education)، فإنك سرعان ما تكتشف أن هذه المؤسسات التعليمية تفتقر إلى ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمية بالفعل.

لمزيد من التوضيح، يعتبر التقرير الحكومي الرسمي السالف ذكره بمثابة إطار جديد يمثل اعتقادًا يشير إلى أن قوى السوق التي لا تعمل تبعًا "لبيئة التعامل المتكافئة" الخاصة بسياسات التمويل - يمكنها أن تمنح للجامعات فرصًا متساوية للتنافس؛ وهذا فقط في حالة توافر التمويل المناسب. من ناحية أخرى، أثبتت الدراسات التي أجريت في فترة التسعينيات أن هذا الأسلوب قد أغفل توفير المصادر الضرورية المتمثلة في هيئة التدريس والمنشآت والمواقع والمنح التمويلية الفعلية. كما أنه أغفل الحقيقة التي تقر بأهمية هذه المزايا في بيئات التسويق؛ حيث تعمل على تشكيل الفروق في الجودة بين المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها.

بناءً على ذلك، أدرك من قاموا بوضع التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة هذا الفشل وقاموا بإصدار نسخة جديدة منه في عام ٢٠٠٣. ومن ثم، عملوا على التوصل إلى رؤية دقيقة لبعض أساليب التميز الحديثة مرحبين بمحاولة دعم وسائل التعليم الجيدة من الناحية المادية. ومن ثم، أصبح هناك فرق بين توفير الدعم المالي لوسائل التعليم الجيدة بناءً على كفاءتها وبين توفير الدعم المالي لوسائل التعليم بشكل قانوني بالاعتماد على عدد الطلبة الملتحقين بكل مؤسسة تعليمية. بالإضافة إلى ذلك، لم تستفد المملكة المتحدة من الفرصة التي وفرها تقرير جيمس (عام ١٩٧٢) لإنشاء قطاع الكليات الأدبية في مرحلة التعليم العالي. بالتالي، يجب أن نرحب بأية محاولة الآن لإدخال عملية التميز الهيكلية إذا كانت هناك نية لإعادة تعريف جوانب تقييم النجاح في أي مؤسسة تعليمية. كذا، يجب أن ندرك أن القوى والسياسات التمويلية التي قام التعليم العالي على أساسها في المملكة المتحدة منذ الستينيات كانت ضد هذا التميز. كما أنها ستتبع هذا الاتجاه إذا أصبح عنصرًا أساسيًا ومستمرًا في سياسة العمل فقط. من ناحية أخرى، يوضح التباين الهائل بين المكافآت المخصصة للأبحاث وتلك المراد تخصيصها لسبل التدريس الجيد

في نظام التمويل الجديد - الذي سيتم عرضه عقب التقرير الحكومي الرسمي - تصنيفًا واضحًا لنظام التعليم العالي بالمملكة المتحدة؛ الذي لن يقوم بتطبيق نظام التقييم نفسه على المهام المختلفة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية. لذلك، بينما نرحب بالاعتقاد الذي يقر بتفاوت أداء الجامعات في المستوى، وأن هناك بعض الجامعات تكون أكثر نجاحًا من غيرها، يجب أن نضع في الاعتبار أن دعم التشجيع على التميز والتفوق بين الجامعات يكون بنسبة أقل في تلك الجامعات المصنفة ضمن قاعدة التسلسل الهرمي للمؤسسات عن تلك المصنفة ضمن قمة هذا التسلسل.

بعبارة أخرى، إننا نحتاج إلى جامعات أكثر نجاحًا، وخاصة الجامعات التي حققت نجاحًا دون الاعتماد على ثروة موروثة أو مكانة اجتماعية؛ وهذا بالنظر لإطار العمل الذي تتبعه الجامعات ككل والأثر الذي يتركه النجاح الذي حققته إحداها على أداء سائرها. في المجمل العام، لا بد وأن نعترف بأن النجاح يولد العزيمة التي تدفع نحو تحقيق مزيد من النجاح . يجب أن نقر أيضًا بأهمية الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للمؤسسة التعليمية بمعناها العام في العمل على زيادة كفاءة الأداء بشكل أفضل من المسموح به في المناهج التعليمية ككل. بالإضافة إلى ما سبق، يجب أن نعلم أن النجاح لا يحدث نتيجة قرار فردي حاسم، ولكنه يأتي نتيجة لتوصل المؤسسة التعليمية لطرق تتمكن بها من اتخاذ عدة قرارات بسيطة نسبيًا في فترة زمنية طويلة. ومن ثم، تدعم هذه القرارات بعضها البعض. كما أنها - من خلال آلية عملها وأسلوبها المنظم الذي تتبعه - تحث على ثبات الأهداف وتناسقها معًا. بالتالي، تفرض تنسيقًا غير صريح على عملية صنع القرار؛ وذلك من أجل تركيز الطاقات والاستفادة منها داخل المؤسسة التعليمية بدلاً من تبديدها. بوجه عام، يمثل هذا الأسلوب الإداري العمليات الإدارية في الجامعة ككل؛ حيث يربط كل قرار أو خطوة مستقبلية بمجموعة كاملة من أنشطة وبرامج المؤسسة محققًا التكامل لا الانفصال.

علاوة على ما سلف ذكره، يعتمد هذا الاتجاه في الإدارة على اتباع أهداف خطة العمل العامة؛ وهذا عوضًا عن اتباع خطة عمل مفصلة. كما أنه يركز على التشجيع والسعي وراء تحقيق النجاح أينما وجد؛ سواء في بحث أكاديمي فردي أم في مبادرة تدريس حديثة، من خلال أفكار تساعد على تكوين مصدر حديث وحيوي للدخل أو من خلال توفير تسهيلات جديدة تضيف إلى قيمة المؤسسة التعليمية. كذلك، يشجع هذا الأسلوب المبادرات الإيجابية ويرفض التسلط والتحكم الفردي ويمنعه؛ وهذا باستثناء ضرورة اتباع نظام التحكم واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا بالمؤسسة التعليمية. كما يهدف إلى بث روح العمل الدءوب في جميع أنحاء الجامعة بدلاً من قصرها على هيئة التدريس والإدارة فحسب. بعبارة أخرى، تم تأييد الفكرة التي تشير إلى أن الجامعات الناجحة تزدهر بفضل إنجازات المجموعة العاملة بها بالإضافة إلى الطلبة الملتحقين بها – وليس نتيجة لمجموعة من السياسات الموضوعة بنظام ومركزية. والأهم من ذلك بالطبع أنه يجعل طموح العاملين بها يدفعهم لتحقيق أو الاحتفاظ بما يسمى بـ "المكانة العالمية"، أو يدفعهم للتنافس بهمة ونشاط لاعتلاء أعلى المراكز في التسلسل الهرمي للمؤسسات التعليمية القومية. على أي حال، لا يمكن لهذا الأسلوب أن يزدهر بشكل ملحوظ في ظل الهياكل التسلسلية الروتينية والأساليب الإدارية التي تعتمد على ضرورة اتباع التسلسل الوظيفي في إطار العمل. بعبارة أخرى، يحقق هذا الأسلوب أفضل وأنجح النتائج في ظل التسلسل الإداري السلس وعمليات الاتصال ونظم المعلومات الحديثة. كما يزدهر تطبيقه أيضًا عندما يشعر كل من الطالب والمدير والأستاذ والمحاضر أن لأفكارهم الأولوية وأنها غير مرتبطة بالدرجة العلمية أو المكانة الاجتماعية أو حتى المكان – هذا مع التأكيد على ضرورة ترك باب النقاش مفتوحًا. بناءً على ذلك، طالب التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة لعام ٢٠٠٣ بأن يكون للمؤسسات التعليمية القدر الكافي من الحرية في اتخاذ القرارات التي تساعدها على أن تصبح مؤسسات ديناميكية قادرة على إثبات وجودها

في ساحة العمل واتخاذ ما يناسب أسلوب عملها من قرارات. خلاصة القول، يحتاج الأمر إلى اتباع أساليب إدارية تمكن الجامعات من إدراك الإمكانيات الكاملة للعاملين بها من هيئة التدريس والطلبة الملتحقين بها أيضًا. ومن ثم، لا يجب أن نخنق هذه المبادرة بخطاب إداري عتيق أو بمناظرات إدارية بالية لمجرد استغلال المناصب التي تتيح للآخرين حرية اتخاذ القرارات. بناءً على ذلك، حرصنا في هذا الكتاب على عرض أفكار تساعد في معرفة كيف يمكن لإدارات الجامعات أن تسهم في نجاح المؤسسة التعليمية ككل؛ وهو ما يتحقق عندما تكون مبتكرة ومدعمة وفعالة من الناحية التنظيمية. ولكن يجب الوضع في الاعتبار الحقيقة التالية: إذا أصبحت الجامعات ديناميكية وتمكنت من إثبات قوتها وتقرير مصيرها بنفسها، سيعتبر أمر منحها الثقة لدعم المبادرة والاستجابة للمنافسة غاية في الأهمية؛ لأن النجاح يولد الثقة.

وهناك سؤال طرحه التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة لعام ٢٠٠٣ وتفاوت عمليات التمويل التي يرعاها وهو: هل يمكن أن يتحكم هذا الأسلوب من الناحية الاقتصادية في عدم إتاحة الفرصة للجامعات لتطوير أدائها والتنافس بنجاح والإعلاء من شأنها وسط سائر المؤسسات التعليمية؟ من وجهة نظر المختصين، إذا تم تشجيع المستويات العليا من البحث المكثف، فسوف تضمن التغيرات الاقتصادية الواقعة خارج نطاق التعليم العالي وسبل الإدارة الحديثة وسياسة العمل نفسها قابلية تطبيق هذا النظام بالفعل. كما ستواصل المؤسسات التعليمية الطموحة – التي تمتلك الموارد الكافية – فرض نفسها على أعلى المراتب في التسلسل الهرمي للمؤسسات التعليمية بأكمله. وهذا على النقيض مما يحدث مع القيادات والإدارات الضعيفة وتدهور الاقتصاد القومي، حيث تؤدي تلك العوامل إلى تدهور وانهيار المؤسسة التعليمية نفسها.

خلاصة القول، يهدف هذا الكتاب إلى المشاركة في النقاش حول كيفية تطوير نظام التعليم العالي من خلال جامعاته الناجحة. كما يلقي الضوء على سبل الإدارة الصحيحة والحديثة لمثل هذه المؤسسات التعليمية بشكل يساعدها على تحقيق النجاح وتعزيز بيئة التنافس على الصعيد المحلي والعالمي. وقد اعتمدنا في تقديم مثل هذه المعلومات على الأبحاث والخبرات العملية ومتابعة الغالبية العظمى من المؤسسات التعليمية في المملكة المتحدة وفي العالم أجمع.

الفصل الأول
السمات المميزة للجامعات الناجحة

يكشف هذا الفصل عن العوامل التي تحدد النجاح داخل المؤسسة التعليمية؛ حيث يعرض كيفية تغير المناخ الذي يحدده وكيفية تصنيف هذا النجاح سواء من خلال أداء الأبحاث أو من خلال المعايير التي يتم على أساسها قياس أداء الطلبة في مجال البحث والتعلم. هذا بالإضافة إلى النتائج التي يمكن الحصول عليها من الجداول الترتيبية لمستوى البحث بالجامعات. كما يلقي هذا الفصل الضوء أيضًا على العوامل المتعلقة بهذا الصدد؛ والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان، بما في ذلك العوامل التي تسيء إلى المؤسسة التعليمية نفسها وكيفية وضع معايير بديلة لقياس الأداء داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يستعرض هذا الفصل المركز المتميز للجامعات التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢. كذا، يكشف هذا الفصل عن موضوعات تتعلق بسبل تدعيم الأداء. كما يعرض الدلائل التي تشير إلى نجاح الشركاتَ بالمقارنة بالجامعات. ذلك، حيث يعرض هذا الفصل الرأي القائل إن الأداء يمكن أن يقوم بتدعيم نفسه فيما يتعلق بوضع الجامعات - وهذا باستثناء فترات التغيرات الحاسمة التي يمكن أن تفقد فيها الجامعة وسيلة تكيفها مع الضغوط الجديدة التي أحاطت بها. وأخيرًا، يوجز الفصل الدلائل السالف ذكرها علاوة على عرضه بعض الاستنتاجات التي يمكن أن تمثل سمات النجاح داخل أي مؤسسة تعليمية والعوامل التي تسهم في ذلك أيضًا.

نبذة عن التطور التاريخي لمفهوم النجاح بالجامعات

يعتبر "تعريف النجاح" من أحد أهم التغيرات التي طرأت على الوسيلة التي يتم من خلالها تقييم أداء الجامعات. وقد طرأ هذا الأمر نتيجة للفلسفة التي سادت في الفترة من

عام ١٩٤٥ إلى ١٩٨٠ في المملكة المتحدة. ففي خلال الفترة الزمنية السالف ذكرها، اتبعت لجنة المنح الجامعية (University Grants Committee – والتي تعرف اختصارًا باسم UGC) المبدأ الذي يقر بأن مستوى كل الجامعات واحد. وحتى إذا ثبت عكس ذلك، فيجب التعامل معها على هذا الأساس أيضًا. في فترة الخمسينيات، ظهرت مقاييس تحديد المرتبات العامة للعاملين بالجامعات؛ وهي التي ضمنت عدم قيام الجامعات الأكثر ثراءً بالاستيلاء على العاملين بهيئة التدريس الموجودين بالجامعات ذات الإمكانيات المادية المحدودة. وفي الستينيات، سعت لجنة روبنز (Robbins Committee) إلى إزالة الفجوة بين جامعتي أكسفورد وكامبريدج وبقية الجامعات. أما في السبعينيات، قامت لجنة المنح الجامعية بتصنيف وتقسيم طلبة الأبحاث على أساس المساواة بين الجامعات الأقل والأكثر نشاطًا في مجال الأبحاث. كذلك في السبعينيات، عارض المجلس المركزي للقبول بالجامعات (Universities Central Council for Admissions) والذي يعرف اختصارًا باسم (UCCA) الاقتراحات التي أيدت إجراء اختبارات لقبول مستويات معينة من الطلبة بالجامعات؛ وخاصة قبول الحاصلين على أعلى الدرجات فقط في هذه الاختبارات. وهذا لأنه لا يرغب في توجيه الاهتمام نحو تلك الفروق في مستويات القبول. نتيجة لذلك، انخدع عدد قليل من الأشخاص بهذا المبدأ متوهمين أنه يحث على المساواة. وقد كانت المجالس البحثية الأقل انخداعًا به؛ حيث كانت تحث دائمًا على تكثيف عمل الأبحاث في عدد قليل من المؤسسات التعليمية. وبالفعل لم يضمن هذا الرأي نجاح بعض المؤسسات فحسب، بل إنه عمل على تحديد المؤسسات التعليمية الأخرى التي تعرضت للإخفاق أو كانت على وشك ذلك. ففي أواخر السبعينيات، انتشرت الشائعات حول المؤسسات التعليمية التي عقدت الحكومة العزم على إغلاقها. وقد كانت الغالبية العظمى من هذه المؤسسات التعليمية جامعات حديثة تم إنشاؤها في فترة الستينيات والتي كانت صغيرة نسبيًا وتضم حرمًا جامعيًا. ويرجع السبب في إغلاق تلك الجامعات إلى المشكلات التي

تسبب فيها بعض الطلبة الملتحقين بها؛ ومن المعتقد أن هذه المشكلات كانت لأسباب سياسية متعصبة والتي تطالب بتغيير سياسي شامل. ومن المفارقات، أن إحدى هذه الجامعات احتلت مركز الصدارة بالوسائل الإعلامية على أنها واحدة من أفضل الجامعات على مستوى المملكة المتحدة. كما أن معظم هذه الجامعات تحتل مركز الصدارة في مجال البحث الجامعي بفترة الثمانينيات. بناءً على ذلك، كان الفشل في الاعتراف بالفروق في مستويات الأداء داخل المؤسسات التعليمية وتحديد البيانات التي تشير إليها فشلاً ذريعًا؛ وهذا لأنه أدى إلى وجود حالة من الرضا في بعض الجامعات القديمة، لكنه لم يعط أي حافز لتطوير ورفع مستوى الأداء بها. كذا، شجع ذلك على الاعتماد على الرأي السالف ذكره بشكل كبير. كما أنه لم يقدم أية مساعدة لمن يعتبرون خارج الجامعات؛ مثل الطلبة المرشحين للقبول بها ورجال الصناعة الراغبين في عقد بعض الأبحاث في صدد معين وحتى العامة الذين يحق لهم تفضيل مؤسسة تعليمية على غيرها.

الخطوات الأولى تجاه تغيير الجامعات

حدث تغير في جميع الأمور التي سبق وذكرناها في عام ١٩٨١. ولم يحدث هذا التغير وفقًا لقرار من قبل الحكومة، وإن كان بشكل غير مباشر، ولكنه حدث تبعًا لما قررته لجنة المنح الجامعية. ففي مواجهة للانخفاض الهائل في الميزانية الذي لم يسبق له مثيل، اختارت اللجنة أن تفرض تخفيضات متباينة على الميزانية المخصصة للجامعات باستخدام معايير تعتمد على أساس تحقيق أعلى الدرجات بشهادة الثانوية العامة (GCE) والتي تعد اختصارًا لـ (General Certificate of Education) الخاصة باختبارات القبول بالجامعات وعلى أساس مفهوم شامل لجودة الأبحاث، وتكلفة الوحدة وتوزيع أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين وأعمارهم وأعداد الطلبة في التخصصات المختلفة. ولأن لجنة المنح الجامعية كانت تحاول جاهدة تحقيق ثلاثة أهداف في الوقت نفسه؛ وهي: حماية عدد الدارسين في مجال العلوم والتكنولوجيا والمحافظة على وحدة

الموارد وتصحيح الخلل الذي حدث من قبل في تخصيص الموارد لمختلف الجامعات، ولأن جامعة لندن كانت لا تزال متفردة بأغراض المنح المتكررة، لم يكن من السهل حينئذٍ استنتاج الجامعات التي فازت بالقدر الأكبر من قرارات لجنة المنح الجامعية المختصة بتوزيع الموارد. على الجانب الآخر، ظهرت على السطح مجموعة كبيرة من الجامعات التي لم تفز بالقدر الكافي من المنح الجامعية التي خصصتها هذه اللجنة؛ ومنها: جامعة سالفورد وجامعة برادفورد وجامعة كيلي وجامعة أستون ومعهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر (University of Manchester Institute of Science and Technology) المشار إليه اختصارًا باسم (UMIST) وجامعة ستيرلينج وجامعة سري. لمزيد من التوضيح، تم تخفيض الميزانية المخصصة لتلك الجامعات بمقدار ٢٥ بالمائة على مدار أربع سنوات. كما اضطرت هذه الجامعات إلى تقليل عدد الطلبة الملتحقين بها بنسبة تقدر بنحو ١٤ بالمائة – ما عدا معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر. على النقيض من ذلك، تم اعتبار الجامعات التي تم تخفيض حصتها من الميزانية بمعدل لا يزيد عن ١٥ بالمائة وتقليل عدد الطلبة الملتحقين بها بنسبة ٤ بالمائة من الجامعات الفائزة نسبيًا؛ ومن بينها: جامعة باث وجامعة كامبريدج وجامعة دورهام وجامعة إيست أنجليا وجامعة إيدينبرج وجامعة جلاسجو وجامعة ليدز وجامعة ليسيستر وجامعة لوفبرو وجامعة نوتنجهام وجامعة أكسفورد وجامعة شيفيلد وجامعة ساوثامبتون وجامعة وورويك وجامعة يورك. بعد مرور ثلاث سنوات، ظهر التغيير التالي والحاسم عندما قررت لجنة المنح الجامعية – تحت ضغط من وزارة المالية – إعادة مراجعة جودة الأبحاث في النظام الجامعي، هذا علاوة على تخصيص منح متكررة للأبحاث بشكل مختلف ومنفصل عن المنح المتكررة المخصصة للتدريس. هذا وقد تم تنفيذ ما سبق ذكره فعليًا في عام ١٩٨٦. والأمر الذي لا يمكن أن يثير أي دهشة هو أن الجامعات التي نالت الحصة الأكبر في التخفيضات الخاصة بالميزانية التي حدثت في عام ١٩٨١ لم تبلِ بلاءً حسنًا عند إجراء تقييم الأبحاث (Research Assessment Exercise) والذي يعرف اختصارًا باسم (RAE) الأول وهذا باستثناء معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر.

في المجمل العام، مثلت هذه الأحداث مرحلة انتقالية سارت بنا إلى عصر جديد ازدادت فيه سبل التميز بين المؤسسات التعليمية مع ازدياد تحرر آليات السوق في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي حدثت في هذه الفترة. بيد أن هذه المرحلة كانت بمثابة فترة عصيبة لم تتخلص منها بعض المؤسسات التعليمية بسهولة. ولكن بعد مرور حوالي عشرين عامًا، أصبح الوضع أفضل بكثير لتقييم مستوى الأداء الجامعي بشكل أفضل عن ذي قبل. ولكن جودة الأداء لم تزل مهمة يصعب تحقيقها وتقييمها. كما لم تزل طرق تعريف النجاح أيضًا غير واضحة المعالم. لمزيد من التوضيح، أوضح إجراء تقييم الأبحاث أنه من الممكن التمييز بين مستويات التباين في أداء الأبحاث على أساس نظام متعدد الجوانب - بيد أن الخلاف سوف يظل قائمًا على النقاط المنهجية في هذا الصدد. ولكن في مجالات أخرى من الأنشطة المتبعة داخل المؤسسة التعليمية، يصبح الأمر أكثر صعوبة. في بعض الأحيان، نشعر أننا نستطيع التعرف على الجامعات الناجحة عندما نراها. لكننا يجب أن نضع باعتبارنا أن عمليات البحث المنظمة لتحديد السمات المميزة للجامعات الناجحة والمقياس المناسب الذي نستخدمه في الحكم عليها والعوامل التي تؤدى للنجاح لا تزال جميعها محدودة. فعلى الرغم من أن الجامعات - كما هو متعارف عليه - عبارة عن مؤسسات للبحث والتدريس، يرتبط نجاح الجامعة بالسمعة الجيدة لنتائج الأبحاث التي تجريها فقط. فعلى سبيل المثال لا الحصر، أشار التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة لعام ٢٠٠٣ إلى أن أفضل الجامعات هي التي تمتلك أفضل شهرة علمية في إجراء الأبحاث، وذلك على الرغم من أنه لم يزل يحرص على تشجيع الجامعات المتخصصة في التدريس دون الأبحاث.

على الرغم من الحقيقة السالف ذكرها، هناك ضغط متزايد من العامة يطالب بإعادة التوازن إلى تلك العملية ووضع وظيفة التدريس كعامل من عوامل تقييم الجامعات بشكل عام. لذا، سارع عدد كبير من الجرائد والمجلات؛ التي يعتبر معظم قرائها من الآباء وطلبة

الجامعات المحتملين، بالاستجابة للمصلحة العامة التي تطالب بوضع معايير لتقييم أداء الجامعات – سواء في المملكة المتحدة أو في أي مكان في العالم. كما كان للفشل الذريع الذي لحق بعملية تحديد معايير تقييم نجاح الجامعات في السنوات التي تلت الحرب عظيم الأثر على طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي. كما تتعامل المؤسسات التعليمية الخارجية المتنافسة في أي من المجالات؛ والتي تعتمد على سمعتها ومركزها العلمي في مواجهة خصومها، بشكل مختلف عن تلك التي يتم إدارتها بشكل يجعلها جزءًا من النظام بأكمله. على سبيل المثال يمكن أن يكون للسفينة التي تعتبر جزءًا من أسطول كامل تتم إدارته وتوجيهه بطريقة مركزية أسلوب مختلف تمامًا من ناحية استراتيجية العمل وكفاءة الأداء، وهذا على النقيض من السفن التي لا تنتمي لأي أسطول وتمتلك قيادة مستقلة تديرها. بناءً على ذلك، عني النظام الذي وضعته لجنة المنح الجامعية بعامل التوافق بين الكوادر الإدارية أكثر من عامل التميز داخل المؤسسة التعليمية. ومن ثم، حددت لجنة المنح الجامعية الطموح داخل المؤسسة التعليمية على أساس درجة وفائه باحتياجات النظام ككل. نتيجة لذلك، أُتخذ القرار بشأن عدم مقارنة الأداء بين الجامعات وبعضها البعض. بالتالي، ضعف الحافز الذي كان يشجع محاولة بعض المؤسسات التعليمية التنافس مع غيرها لتتفوق عليها في الأداء.

على أي حال، وفي ظل البيئة التي يسودها روح التنافس، تحتاج الإدارة إلى إمكانية تحديد عوامل النجاح وضمان توجيه الأداء نحو هذا الصدد. وتعتبر الجامعات هيئات متعددة الأنشطة والإنتاج. لذا، تجدها تأخذ على عاتقها أدوارًا إضافية بشكل متزايد في العصر الحديث، خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الاقتصادية والاندماج مع المجتمع، وهذا بالرغم من أن تخصصها الأساسي هو التدريس والبحث. بناءً على ذلك، يمثل هذا التوسع في الدور الذي تقوم به الجامعات اتجاهًا جديدًا وهامًا في الحياة الجامعية، على الأقل في أوروبا. كما يمكنه أن يتمتع بقدر أكبر من الأهمية في تغيير الطريقة التي تنظر بها اللجان والهيئات المحلية

والحكومة نفسها إلى الجامعات. علاوة على ذلك، يسهم هذا الدور في إعطاء تعليمات مهمة حول كيفية إدارة الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن أن ننظر للنجاح في ظل هذا الدور الشامل على أنه تعويض عن عيوب الأداء الأكاديمي. وبالفعل، توجد أدلة كثيرة تشير إلى أن النجاح في صميم العمل يعزز من الأداء في هذا الدور الشامل والذي يشتمل على زيادة الأراضي المخصصة لمختلف المجالات العلمية والمساهمات الصناعية المهمة. علاوة على ذلك، يمكن أن يحدث التأثير على الحياة الاقتصادية الإقليمية والمحلية في الجامعات ذات الأداء العالي من الناحية الأكاديمية بصورة أفضل من الجامعات ذات المعدلات الأكاديمية المنخفضة.

لا يوجد مقياس واحد للقيم التي تقدر قيمة الجامعة التي تحقق نتائج هائلة في التدريس والبحث بالنسبة للمجتمع مقارنة بالجامعة التي تركز على كيفية الاندماج مع المجتمع. كما أنه من المهم، في ظل نظام التعليم العالي الذي يضم جميع طوائف الشعب، أن يكون هناك تنوع في المهام ويجب أن يتم تشجيع الجامعات (وتمويلها) لكي تبذل أقصى جهد ممكن وتتنافس في المجالات التي يمكن أن تثبت فيها جدارتها. كما ينبغي ألا نبحث عن مستوى واحد ومتساو من النجاح لأن ذلك لا يمكن تحقيقه بالفعل في مجال التدريس والبحث وفي جميع جوانب البرامج الاجتماعية والاقتصادية الشاملة. على الرغم من ذلك، إذا كنا نتوقع في عالمنا المعاصر أن تهدف الجامعة، الموجهة توجيهًا ذاتيًا بصورة أساسية نحو واحد أو أكثر من الجوانب المتعددة في البرنامج الشامل، إلى الأداء الجيد في التدريس والبحث، فلا ينبغي أن تغفل أية جامعة مهما كانت درجة تميزها في كلا المجالين هذا الأمر.

كيفية تقييم نجاح الجامعة

يستطيع الفرد تقييم نجاح الجامعة ببساطة من خلال قياس مستوى الأداء مقارنة بالأهداف التي تصرح بها المؤسسة ولكن التجربة أوضحت أن البيانات التي تعلنها

المؤسسات التعليمية لتطرح فيها المبادىء والأهداف العامة لها قد أصبحت آليات تسويقية في المملكة المتحدة على الأقل بدلاً من كونها قرارات واقعية ذات غرض إستراتيجي. بالتالي، لم يعد الشعار الذي طالما رفعته المؤسسات التعليمية القائل بتحقيق "الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف" رائجًا كما كان من قبل نظرًا للضغوط الاقتصادية وتحول إلى عبارات رنانة ومبالغ فيها وأصبح عرضة للتلاعب وبسط النفوذ. وكما رأينا في الماضي، قد تعود شهرة المؤسسة سواء كانت حسنة أو سيئة بالنفع عليها طالما لا يوجد دليل قاطع يؤيدها ولا تؤدي إلى شيء سوى الدعاية لهذه المؤسسة أو إشاعات غير مؤكدة عنها. وفي الوقت نفسه، لا يستطيع الدليل الإحصائي إيجاد حلول نهائية للتساؤلات التي لا يمكن الإجابة عليها، ولا يمكنه تقديم أكثر من مجموعة من البدائل لقياس مستوى نجاح مؤسسة ما مقارنة بأخرى في المجالات التي تتوفر فيها إحصائيات. لقد أصدرت وزارة التجارة والصناعة بيانًا بالقيمة المضافة لقياس مستوى نجاح المؤسسة ولكن القيمة المضافة تعد تمويلية من الدرجة الأولى، مما يدل على أنها سوف تمثل أحد عوامل القيمة المضافة المطبقة على الجامعات والذي لا يعد بالتأكيد الأكثر أهمية. وعلى الرغم من ذلك، للبيانات الخاصة بوزارة التجارة والصناعة مهمة واحدة يتم تطبيقها في التعليم الجامعي ومفادها أن مستويات التسجيل في القطاعات المختلفة متفاوتة بصورة كبيرة؛ حيث إن مستويات التسجيل في قطاعات البترول والغاز والبنوك تعتبر جيدة، بينما يعد مستوى التسجيل في قطاع البيع بالتجزئة منخفضًا وتأتي شركات السيارات وشركات تصنيع المواد الغذائية في الوسط من حيث الترتيب. ومن المتوقع أن توضح الأنواع المختلفة للجامعات - سواء أكان ذلك الاختلاف في الميزانية المخصصة للبحث والتدريس أم في الأمور المادية الأخرى - نتائج مختلفة عن التقدير الذي يحيط بجانب واحد من جوانب الأداء.

وتتطلب أنظمة التعليم العالي بأكملها طريقة للتمييز بين مائة جامعة أو ما يقرب من ذلك، وتقييم قدراتها ومواضع عجزها بطريقة لم تستطع الجامعات المميزة تطبيقها. وقد وجدت وسائل الإعلام أن الطريقة المثلى للقيام بهذه المهمة تتمثل في عمل جداول تقوم بترتيب الجامعات وفقًا لمعايير متنوعة. ومما لا شك فيه التأكيد على عدم إغفال هذه التقديرات للمصلحة العامة وأحقية هذه المصالح علاوة على الجدية في التفكير في استنتاجات هذه التقديرات عند إجراء أي تقييم لنجاح إحدى الجامعات. وبالفعل، أنشأ الإعلام جداول لترتيب الجامعات حسب الكفاءة والتي أصبحت جزءًا أساسيًا من سوق التعليم العالي بالمملكة المتحدة كما تعد جزءًا لا يتجزأ من ثقافة التعليم العالي بالولايات المتحدة وأستراليا وكندا. وكان يتم طباعة هذه الجداول أيضًا بالعديد من الدول الأوروبية؛ حيث كانت تعرض بعض اللمحات عن الوضع النسبي للجامعات على أساس ثانوي بدلاً من تسجيل تقلبات الأوضاع بها وازدهار بعضها وهبوط الآخر. وعلى الرغم من ذلك، قام مركز العلوم والدراسات التكنولوجية بالعاصمة السويسرية "بيرن" (the Centre for Science and Technology Studies) بعقد أهم مقارنة عالمية متعلقة بمجال البحث فقط حيث قام بتحديد ما يقرب من ألف مؤسسة تمتاز بتسجيلات بحثية هائلة في أحد مجالات البحث العلمي على الأقل، وكان يوجد بين هذه الجامعات ستمائة جامعة حصلت من بينهم خمسون جامعة على مراكز القمة، يوجد بالمملكة المتحدة خمس منها وجامعة واحدة بسويسرا بينما يوجد باقي الجامعات بأمريكا الشمالية. وللمملكة المتحدة نشاط فعال في إنشاء جداول ترتيب الجامعات حسب الكفاءة نظرًا لتوفر قاعدة بيانات إحصائية قومية شاملة للتعليم العالي وضعتها الهيئة الإحصائية للتعليم العالي (the Higher Education Statistical Agency) والتي يشار إليها اختصارًا باسم (HESA). وتم إنشاء هذه الجداول بشكل جزئي للحث على مزيد من الشفافية في الأداء داخل الجامعات.

قياس مستوى نجاح الجامعات في البحث

لقد تم إدخال إجراء تقييم الأبحاث عام ١٩٨٦، وتم تكرار هذه المحاولة في أعوام ١٩٨٩ و١٩٩٢ و١٩٩٦و٢٠٠١. يتضمن هذا الإجراء القيام بنقد الأبحاث من خلال مجالات الدراسة (التي ترتبط بهياكل الأقسام داخل الجامعات) وقد خصص منذ عام ١٩٨٩ تسجيلاً رقميًا لكل طلب في القسم تم تقديمه للمراجعة والنقد. لذا، يمكن جمع النقاط التي تم إحرازها ثم إنشاء جدول ترتيب كفاءة الأداء داخل المؤسسة من خلال قسمة متوسط الدرجات المسجلة على عدد الأقسام الموجودة بكل مؤسسة. وفي كل مرة يتم فيها القيام بإجراء تقييم الأبحاث، يوجد تغييرات طفيفة في الطريقة المنهجية مع ثبات الفكرة الرئيسية المتمثلة في ضرب الدرجات المسجلة في عدد الباحثين الذين تم تقديم إنجازاتهم البحثية إلي هيئة إجراء تقييم الأبحاث والتي يجب أن يعمل فيها تقييم كل وحدة من أفرع الدراسة كأساس تقدير المنح المستمرة المخصصة لكل مؤسسة على حدة لدعم البحث العلمي. ويعد القرار الذي تم اتخاذه عام ١٩٩٢ أهم التغييرات وأكثرها إثارة للجدل، وتمثل هذا القرار في التحاق الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ بإجراء تقييم الأبحاث ليسمح للجامعات بذلك باختيار عدد أعضاء فريق البحث الأكاديمي المشاركين فيه. وترك هذا القرار الأمر للجامعات لانتهاج مدخل تكتيكي للتعامل مع الإجراء والذي تم تطبيقه بصورة مطردة في عامي ١٩٩٦ و٢٠٠١ والذي قام بموازنة المزايا التمويلية لمعدلات التقديم المرتفعة أو المنخفضة مع ميزة الشهرة بتحقيق درجات عالية بصرف النظر عن عدد المتقدمين من الباحثين. وأدى ذلك إلى مناقشات مهمة داخل الجامعات وخارجها عما إذا كانت الدرجات المسجلة تعكس النتائج بصورة كافية أو لا وذلك حتى إذا كانت الدرجات ذات كفاءة نتيجة لتوضيح نسبة المتقدمين للبحث بها. وقد أثر هذا التغيير أيضًا على طريقة عرض جداول ترتيب كفاءة الأداء بالمؤسسات التعليمية. وهناك من يؤيد الفكرة القائلة إن إغفال عدد فريق البحث من التقديم بالأقسام غيّر أساس تقدير الدرجات المسجلة. واقترح طريقة بديلة سجل فيها فريق البحث وفقًا لمتوسط قومي

لكل وحدة من وحدات التقدير. ومن المثير للدهشة أنه بعدما قام بتطبيق ذلك، وجد أن التغييرات الفعلية في الترتيب بين جامعات القمة العشرة طفيفة جدًا كما لم ترتفع أية مؤسسة جديدة أخرى إلى قائمة جامعات القمة العشرة.

ويوضح الجدول (١) مراكز القيادة الممنوحة لخمس عشرة جامعة في إجراء تقييم الأبحاث الذي يتم إجراؤه كل عام والذي تم تعديله عام ١٩٩٦ لتقدير النسبة التي حصلت عليها فرق البحث المتقدمة لتقييم أدائها البحثي بالإضافة إلى توضيح المركز المتوسط الذي حصلت عليه كل جامعة على مدار الفترة بأكملها. وتتمثل الرسالة الواضحة التي يمكن استنتاجها من هذا التقدير في أن التميز في مجال البحث بين الجامعات التي تحتل مراكز القمة يتسم بالثبات على الرغم من التعديلات التي تم إدخالها على الطريقة المنهجية لإجراء تقييم الأبحاث. كما يوضح هذا التقدير أنه يمكن الاعتماد على هذا الترتيب بصورة نسبية نظرًا لأنه يتغير بصورة طفيفة بصرف النظر عن التغييرات التي يتم إدخالها على الطريقة. ويوضح ذلك أن البحث عالي الجودة يعمل على تعزيز نفسه بمجرد تأسيسه.

تحدث تغييرات كبيرة في جامعات القمة السبع من عام إلى آخر؛ حيث هبطت جامعة إيدينبرج من الجدول عام ٢٠٠١ وكذلك جامعة إسيكس في ١٩٩٦؛ كما هبطت جامعة بريستول عام ١٩٩٢ ولم تستعد مركزها الذي حصلت عليه قبل عام ١٩٩٢. كما تكافئ طريقة إحراز الدرجات المؤسسات التعليمية التي سجلت معدلات عالية عبر عدد ملحوظ من الأقسام وتستطيع بذلك تحقيق تفوق في مجال البحث بخلاف الجامعات التي تمتلك بعض أقسام البحث المميزة ولكن العديد منها لا يتسم بالنجاح. لا يعكس الجدول النماذج التمويلية الحالية حيث قد تفوز إحدى الجامعات التي يوجد بها كليات طب تعتمد على البحث المكثف بنسبة أكثر من إجمالي تمويل البحث العلمي عن إحدى الجامعات التي لا يوجد بها أقسام للعلوم التجريبية مثل كلية الاقتصاد بلندن (London School of Economics) المشار إليها اختصارًا بـ (LSE). كما يقوم الجدول أيضًا بتقليل الفجوة بين الجامعات العلمية الكبرى وبقية الجامعات حيث لا يساوي مجمل الكفاءة العلمية بجامعتي وورويك ويورك جامعات كامبريدج وأكسفورد وإمبريال كوليدج أو أكاديمية

لندن (University College of London) المشار إليها اختصارًا باسم (UCL) ومعهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر وجامعة مانشستر أو بريستول. فما يعكسه الجدول بالفعل هو درجة الأداء الجيد للجامعات في مجال البحث بأفرع الدراسة المختلفة التي تتخصص فيها بصرف النظر عن حجم الأبحاث وتغطيتها للموضوعات.

جدول (١): مقارنة للأداء البحثي بالجامعات بناءً على نتائج إجراء تقييم الأبحاث من عام ١٩٨٦ إلى عام ٢٠٠١ (جامعات القمة وعددها خمس عشرة جامعة)

الجامعة	١٩٨٦	١٩٨٩	١٩٩٢	١٩٩٦	٢٠٠١	المتوسط
كامبريدج	١	١	١	١	١	١
أكسفورد	٢	٢	٢	٣	٣	٢
كلية الاقتصاد بلندن	٣	٦	٣	٢	٢	٣
إمبريال كوليدج	٣	٢	٥	٥	٤	٤
وورويك	٦	٥	٥	٤	٥	٥
أكاديمية لندن	٥	٤	٤	٦	٧	٦
يورك	٩	٨	١١	٩	٦	٧
إيدينبرج	٩	١٣	٨	٧	٢٠	٨
معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر	١٤	٨	٧	١٢	١٦	٨
مانشستر	٩	١٠	١٤	١٤	١٨	١٠
لانكستر	٢٥	١٦	٩	٨	٩	١١
ساسكس	١٧	١١	١٠	١٣	١٧	١٢
بريستول	٦	٧	٢٥	١٦	١٤	١٢
إسيكس	١٤	١١	١٦	١١	٢٥	١٤
دورهام	٢٢	١٦	١٣	١٥	١٣	١٥

تقدير العوامل الأخرى لنجاح الجامعات

تعتبر جداول ترتيب كفاءة الجامعات في الأداء - على الرغم من أهميتها بالنسبة للجامعات ومجتمع البحث - ذات أهمية أقل بالنسبة للعامة عن البيانات المهتمة بالتدريس الجيد والعوامل الأخرى التي تسهم في جعل التعليم الجامعي ممتعًا بالنسبة للطلاب حيث ركزت الجرائد بشكل كبير على هذا الاهتمام الشديد. وتقدم جريدة "التايمز" أكثر هذه الجداول استمرارية واعتمادًا على الإحصائيات علاوة على الاعتماد الشديد على المعلومات التي تقدمها الهيئة الإحصائية للتعليم العالي وسجلات إجراء تقييم الأبحاث. ومنذ عام ١٩٩٦، استطاعت جريدة "التايمز" إدراج الدرجات المسجلة وفقًا للجنة تقييم جودة التدريس (Teaching Quality Assessment) والتي يشار إليها اختصارًا باسم (TQA) والتي تديرها هيئة ضمان الجودة (Quality Assurance Agency) والتي يشار إليها اختصارًا باسم (QAA). بالإضافة إلى ذلك، يهدف إجراء تقييم جودة التدريس إلى تقييم جميع الأقسام بجميع فروعها على مدار فترة تستمر ثمانية أعوام؛ بحيث تعكس الدرجات التي تسجلها جريدة "التايمز" الأقسام ومجالات البحث التي تم تقييمها بالفعل. ويدل هذا على أن الدرجات المسجلة ليست شاملة. وعلى الرغم من هذا التحديد، يقدم جدول جريدة "التايمز" منهجًا دفاعيًا لتقييم النجاح داخل الجامعات. ويجب وضع عوامل متنوعة في الاعتبار ومن بينها الآتي: لا يمثل مستوى الطلاب في القبول معدلاً لجودة تحصيلهم ولكنه يعد مقياسًا تقريبيًا لاحتياج الطلاب إلي أماكن بالتعليم الجامعي. تقدم نسب العاملين بهيئة التدريس الجامعي/ الطلاب ومعدل المدفوعات للمكتبات والحسابات والتسهيلات التي يتم تقديمها للطلاب قياسًا تقريبيًا لجودة خبرة الطلاب. وتخبرنا التصنيفات المتدرجة ومعدلات توظيف الخريجين بلمحة طفيفة عن نتائج هذه التجربة. تضيف الدرجات التي تسجلها لجنة تقييم جودة التدريس وإجراء تقييم الأبحاث تقديرات خارجية لجودة التدريس والبحث. وتسهم التقديرات المتعلقة بالطلاب بنسبة ١٠٪ من الدرجات المسجلة بينما تسهم لجنة تقييم جودة التدريس بنسبة ٢٥٪ وإجراء تقييم الأبحاث بنسبة ١٥٪. وقد يرى البعض ضرورة وضع جودة التدريس والبحث في ميزان واحد ولكن الجامعات التي

تحصل على منح عالية مستمرة نتيجةً لدرجاتها المحرزة بإجراء تقييم الأبحاث تنفق المزيد من الأموال على بعض الأنشطة بشكل أكبر من الجامعات التي تحرز درجات أقل؛ وبذلك تنخفض نسب العاملين بالتدريس الجامعي/ الطلاب ويزداد إنفاقها على المكتبات. أثار ارتباط العوامل المأخوذة في الاعتبار في الجدول مناقشة مهمة وقامت جريدة "التايمز" بتعديل هذه العوامل بمرور الوقت. ودلت صحة بيانات الهيئة الإحصائية للتعليم العالي ، في الوقت الذي واجهت الجامعات فيه مشكلات بسبب عدم دقة البيانات الخاصة بها، على أن الجداول الترتيبية التي تقوم جريدة "التايمز" بإجرائها والتي تعتمد بصورة كبيرة على بيانات الهيئة الإحصائية أصبحت مرجعًا من الممكن الاعتماد عليه خلال هذه الفترة.

ولكن لا يمكن الاعتماد الكامل على هذه الجداول نظرًا لأنها تقوم على عدد الأقسام/ فروع المعرفة التي تراجعها لجنة تقييم جودة التدريس كما يمكن أن يتم فيها التزوير باعتبارها من أدوات التقييم التي ترجع إلى العوامل الفردية؛ وعلى سبيل المثال، الدرجات العالية للجنة تقييم جودة البحث التي تم منحها جائزة فيما بعد على أنها جامعات مدربة جيدًا للاستعداد لتقديرات لجنة تقييم جودة الأبحاث. يتم إدراج هذه الجداول لأغراض المقارنة ولتوضيح مدى انبثاق صورة عامة من جميع عمليات تقدير الأداء.

نتائج مستخلصة من جداول ترتيب أداء الجامعات

إذا تم قياس جودة البحث وجودة التدريس بطريقة متساوية، تزيد الفجوة بين جامعات القمة والجامعات الأخرى. ولذلك، نجد الآن في الجامعات التي تحقق أعلى أداء في البحث أن نجاحها في البحث يتوازى مع نجاحها في التدابير المتعلقة بالطلاب، وبما في ذلك التدريس. لن ينطبق ذلك على المرتبة الثانية من الجامعات حيث سجلت جامعتان من الجامعات التي تحقق أداءً عاليًا في البحث درجات أقل تعكس الدرجات المنخفضة للقبول بها ومعدلات نجاح منخفضة وأداء أقل جودة للطلاب بسوق العمل. وعلى النقيض من ذلك، توجد أربع جامعات تحرز مركزًا بين الخمس عشرة جامعة من جامعات القمة في الاستعدادات المتعلقة بالطلاب في حين أنها كانت تستحق الحصول على المراكز الثامن عشر والتاسع عشر والحادي والعشرين

والثاني والعشرين في جدول البحث مما يوضح أيضًا أن كفاءة البحث وكفاءة التدريس لا تتوازنان بشكل كاف فيما دون جامعات القمة السبع. ويناقض ذلك الرأي القائل إن جودة البحث أو مكانة البحث المتميزة تجذب الطلاب المتميزين تلقائيًا؛ حيث لا تضمن جودة البحث وحدها النجاح داخل المؤسسة بأكملها. وتوضح الجداول الترتيبية أن سبع جامعات فقط تعد من الجامعات الناجحة، وتعد أكثر نجاحًا في صميم عملها من جامعات المملكة المتحدة على الإطلاق، نظرًا لأنها تشمل النجاح في البحث والتدريس والاستعدادات المتعلقة بالطلاب عن بقية النظام داخل الجامعة.

العوامل المرتبطة بنجاح الجامعات

تعد كيفية تقييم العوامل الخاصة والمميزات التي تمتلكها المؤسسات التعليمية إحدى صعوبات تقييم النجاح. كما أنه لا تبدأ الجامعات من نفس المستوى في أي تقييم للنجاح. فيمكن أن نطلق على كامبريدج ولوطون لقب جامعات ولكن من الناحية التاريخية والموقعية والمالية، لا يختلف مركزهما بصورة كبيرة. إذن ما العوامل التي تسهم في الحصول على النجاح؟ فالعامل الأول هو ربط الفترة التي مرت على إنشاء الجامعة بمكانة البحث. ففي أحد الأبحاث المثيرة، صرح "إيه جينو" بأنه تم إنشاء ٨٪ من جامعات أوروبا المختصة بالبحث المكثف في فترة ما بعد الحرب. قام "جينو" بتقسيم الجامعات الأوروبية إلى مجموعات وفقًا لأدائها البحثي: ومن بين جامعات القمة التي يبلغ عددها أربع وستون جامعة، وجد أن معظمها يرجع إلى العصور الوسطى؛ بينما تتجه المجموعة السفلى المكونة من ١٩٢ مؤسسة بصورة كبيرة نحو الجامعات التي تم إنشاؤها بعد الحرب العالمية الثانية. وأوضح "جينو" أن تركيز الجامعات القديمة على البحث يعد أحد الأمثلة على تأثير ماثيو (Matthew Effect) قائلاً:

> "ينجذب الباحث الجيد في أغلب الأحيان إلى المراكز والجامعات المتميزة التي يجد فيها الموارد الإنسانية والمادية التي تسمح بتطور البحث ذي الكفاءة العالية. كما يحسن ذلك من جودة الفرد والجودة العامة للمؤسسة وبالتالي يجذب رءوس أموال جديدة للبحث وباحثين متميزين. وفي هذا الموقف يوجد عاملان متداخلان."

وبالمثل، يرى "آر كي ميرتون" أن هذه الجامعات التي تجذب المزيد من الموارد المعينة في مجال معين تحقق تفوقًا على نظيراتها أثناء المنافسة على الموارد في المستقبل. بذلك، يكون لهذه الجامعات قوة فعالة في جذب المواهب المميزة ورعاية الأبحاث المهمة على مدار السنين. وإذا نظرنا إلى تطبيق آراء "جينو" على المملكة المتحدة، لا تتضح الصورة بشكل كامل: حيث يرجع تاريخ ثلاث من جامعات القمة السبع إلى العصور الوسطى، واثنتين من هذه الجامعات إلى القرن التاسع عشر وتوجدان بلندن، بينما ترجع جامعتان إلى فترة الستينيات. وكذلك، إذا قمنا بالنظر إلى جامعات القمة الخمسة عشر، نجد بها ثلاث جامعات ترجع إلى القرون الوسطى وسبع إلى القرن التاسع عشر وخمس إلى الفترة التي تلت الستينيات من القرن العشرين. وعلاوة على ذلك، يعد التراث الثقافي الذي تتوارثه الكليات العامل المؤثر على المراكز التي تحتلها جامعتا أكسفورد وكامبريدج. وبالإعفاء من البيع الجبري لأراضي الأديرة في ظل حكم الملك هنري الثامن، استعادت المؤسستان والكليات التابعة لهما الأوقاف التاريخية والأبنية التي أكدت على تأثير ماثيو بشكل كبير وجذبت الأكاديميين لهاتين الجامعتين وحافظت على مكانتهما بطريقة قد يعجز الزمن والتاريخ عن تحقيقها. حيث قامت جريدة "الفاينانشيال تايمز" بتقدير يوضح أن ثروة الكليات وحدها تضيف ٤٥٦ من فريق العمل الأكاديمي إلى جامعة أكسفورد و٣٦٣ إلى جامعة كامبريدج و٣,٨ و ٣,٢ مليون جنيه إسترليني على التوالي للإنفاق على المكتبات المتعلقة بالجامعتين. وبصورة ملحوظة، ليس من الممكن أن نجد وجهًا من أوجه التشابه بين المملكة المتحدة وجامعة نيويورك التي رفعت مستواها خلال عقد واحد بين منتصف الثمانينيات والتسعينيات من كونها مؤسسة متوسطة الأداء إلى المرتبة العليا من جامعات الولايات المتحدة من خلال زيادة الاعتماد المالي (هدفت الجامعة لزيادة ميزانيتها إلى بليون دولار أمريكي) ودعم الكلية التي تتميز بمركز عالمي بالإضافة إلى زيادة مستويات القبول.

وقد تمثلت المفاجأة الكبرى في غياب العديد من الجامعات المدنية التي تم إنشاؤها في القرن التاسع عشر في المدن الصناعية الكبرى والمؤسسات التعليمية التي كانت منتشرة في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية من القائمة. علاوة على ذلك، لم تفز أية جامعة من هذه الجامعات بمرتبة بين جامعات القمة السبع، وظهرت ثلاث جامعات فقط ضمن جامعات القمة التي تبلغ خمس عشرة جامعة وتقهقر العديد من الجامعات الأخرى بشكل كبير إلى أسفل الجداول. وعلى الرغم من ذلك، لرأي "جينو" أهمية كبيرة داخل السياق الأوروبي الواسع: قد يكون للمؤسسات التعليمية القديمة تأثير شخصي بناءً على شهرتها التاريخية التي تجذب أفضل فرق العمل الأكاديمي والطلاب ويؤدي ترابط هذين العنصرين بدوره إلى إنشاء مجتمع ثقافي متميز ويحفز البحث المثمر والمبتكر ويقدم كوادر مدربة وذات كفاءة كما يحقق النجاح المستمر الذي يفرض نفسه. والأهم من كل هذا أنه ربما نجحت هذه المؤسسات التعليمية على المدى الطويل في إنشاء محيط فعال للعمل وطرق معينة للقيام بالأشياء وهيكل وظيفي ملائم بالإضافة إلى أسلوب الإدارة والتنظيم حيث أثبتت هذه الجامعات جدارتها ولم تكن بحاجة إلى التجديد لمواكبة التغييرات الشديدة التي تطرأ على العالم من حولها. ومع ذلك، لا يعد قدم المؤسسة كفيلاً بذلك في حد ذاته: لا تدرج الجداول المذكورة آنفًا جامعتين من جامعات اسكتلندا يرجع تاريخهما إلى القرون الوسطى حيث هبطتا بشكل كبير أدنى جامعات القمة العشرين في المراكز. ومن ناحية أخرى، على الرغم من عدم ظهور أية جامعة من الجامعات الجديدة التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ ضمن جامعات القمة الخمسين في أي جدول من الجداول الترتيبية التي يتم عملها من قبل الأبحاث أو وسائل الإعلام، فازت خمس من الجامعات التي تم تأسيسها في الستينيات من القرن العشرين بمراكز ترتيبية ضمن جامعات القمة المختصة بالبحث العلمي والتي تبلغ خمس عشرة جامعة.

بالإضافة إلى ما سبق، بحث "إم تايت" عوامل أخرى مرتبطة بالموضوع، حيث عقد مقارنتين بين جداول الترتيب الخاصة بالجامعات والأخرى الخاصة بكرة القدم، أوضحت المقارنة الأولى أن الموقع بمناطق آهلة بالسكان يقدم مزايا هائلة كما توضح المقارنة الثانية أن ذوي المنزلة الرفيعة يميلون إلى الاحتفاظ بمكانتهم. أما بالنسبة للمقارنة الأولى، توضح البيانات الموجودة بالجدول (١) تقديم الدعم للجامعات الموجودة بلندن والأقاليم الكبرى، والذي لا يتم تطبيقه بالطريقة نفسها على جامعات كامبريدج أو وورويك أو يورك أو ساسكس أو إسيكس أو ولانكستر أو دورهام. كذلك، تعرض المقارنة الثانية نقاطًا مثيرة نظرًا لأنه، كما يوضح "تايت"، على الرغم من الأداء الرائع لبعض نوادي كرة القدم في المدن الصغيرة لفترات قصيرة والتي غالبًا ما يتم دعمها بموارد هائلة، لم تستطع هذه النوادي المحافظة على هذا المستوى من الأداء لفترة طويلة. وقد يثير ذلك بعض التساؤلات حول قدرة بعض الجامعات الموجودة بالقائمة على المحافظة على أدائها لفترات طويلة. لقد أكد "سي كير" على هذه النقاط وعمل على تفصيلها حيث قام بتحديد المواقع التالية بالولايات المتحدة الأمريكية على أنها من الممكن أن تشهد تطور الجامعات المميزة المختصة بالبحث؛ وتشمل هذه المواقع مراكز المهن القيادية والمراكز المتزايدة للنشاط الاقتصادي والمدن الكبيرة بدلاً من المدن الصغيرة والمجتمعات الثرية والمناطق التي تتمتع بقيادة سياسية فعالة وملتزمة بالإضافة إلى المناطق التي تمتاز بجمال الطبيعة والمناخ المعتدل. بينما تنطبق الأمور المتعلقة بتحديد موقع الجامعات على الولايات المتحدة بشكل أكبر من المملكة المتحدة، يعد موقع إمبريال كوليدج وكلية الاقتصاد بلندن وأكاديمية لندن بالعاصمة وموقع جامعات أكسفورد وإيدينبرج ويورك بالمناطق التي تمتاز بعظمة التاريخ وجمال المعمار وموقع جامعة وورويك المتميز بسهولة المواصلات بالإضافة إلى موقع جامعتي وورويك ويورك الذي تتوفر به مساحة جيدة للتوسيع والتطوير من العوامل التي تسهم في تحقيق النجاح على الرغم من أنها لا تقوم بتحديده. وللسبب نفسه، قد يشكل الموقع السيئ لإحدى الجامعات

بمدينة نائية لا تقوم بتطبيق التكنولوجيا الصناعية أو الاشتراك في الأوساط الاجتماعية، أو بضاحية مشتهرة برداءة وسائل الرفاهية أو انعدامها زاجرًا يصرف فرق العمل الأكاديمي والطلاب المتميزين عن الالتحاق بها.

العوامل المسيئة إلى الجامعات

يعد الموقع أحد العوامل التي تسيء إلى الجامعات؛ ولكن يتمثل أهم هذه العوامل في الشكل الأصلي للجامعات سواء تم إنشاؤها كمؤسسة جديدة بصورة كلية أو تم منحها مكانة الجامعة باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية القائمة كما يدل على ذلك ما حدث في فترة الستينيات وما بعدها. ففي الفئة الأولى، تأتي جامعات وورويك ويورك وإسيكس ولانكستر وساسكس في المقدمة. وفي الفئة الثانية يوجد صنفان من الجامعات، وهما كليات التكنولوجيا المتقدمة السابقة (the Colleges of Advanced Technology) والتي تعرف اختصارًا باسم (CATs) وكليات العلوم التطبيقية السابقة والمؤسسات المركزية الاسكتلندية (Scottish Central Instituations). ومن بين هاتين المجموعتين، تم الاعتراف بكليات التكنولوجيا المتقدمة على أنها جامعات معاصرة من خلال بناء أسس جديدة تمامًا (وأطلق عليها فيما بعد اسم الجامعات الحديثة). وبعد مرور عشرين عامًا، تم تصنيف بعض هذه الجامعات وهي (سالفورد وأستون وبرادفورد) ضمن الجامعات التي تم تخفيض ميزانيتها بشدة عام ١٩٨١. بالإضافة إلى ذلك، بعد ما يقرب من أربعين عامًا من تأسيس هذه الجامعات، انخفض مستواها لتقع بين العشرة بالمائة من الجامعات التي تم إنشاؤها قبل ١٩٩٢في الجداول الترتيبية للجامعات. ومن المثير للعجب، أنه مع الأخذ في الاعتبار وصف هذه الجامعات بأنها تكنولوجية، أخذت الترتيب السادس والستين والخمسين في الجدول الترتيبي للتمويل الصناعي للبحث العلمي. كما تمثل الجامعات التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ المجموعة الثانية. ومما لا يثير الدهشة حصول هذه الجامعات على مراكز منخفضة بالجداول الترتيبية على غرار ما حدث لجامعات الكليات التكنولوجية السابقة، بعد مرور

عشرة أعوام فقط من تغير حالتها. كما تسببت الحقيقة القائلة بحدوث هذه التغييرات في وقت انخفضت فيه الموارد بشدة بالإضافة إلى أنها لم تخضع سابقًا لنظام أو حوافز إجراء تقييم الأبحاث قبل تغييرها في ظهور عيبين خطيرين، مما يجعل المنافسة بينها وبين الجامعات التي أقيمت في فترة ما قبل ١٩٩٢ أمرًا صعبًا وتجعلها غير مؤهلة تمامًا للحصول على أية منحة مهمة لنجاحها في إجراء تقييم الأبحاث مما يعوق تطورها بصورة دائمة.

علاوة على ذلك، يكمن الاختلاف الحقيقي الذي يظهر بين المؤسسات التعليمية الجديدة برمتها والمؤسسات التي تحولت من كونها مراكز إلى جامعات في أن المؤسسات الجديدة التي استغرقت وقتًا طويلاً في بنائها تمتلك القدرة منذ البداية على تكريس جهود فريق العمل المتحفز لتحدي تأسيس جامعة واختيار المباني الملائمة لهذا الغرض بالإضافة إلى حرية تصميم المباني والحرم الجامعي بطريقة تحقق الشكل الكامل للجامعة. أما بالنسبة للمراكز التي تحولت لجامعات، فقد تم تزويدها بفريق عمل أكاديمي للقيام بمهام مختلفة، ولم يكن معظمه مؤهلاً للبحث أو لديه الكفاءة اللازمة لإجرائه. وتم توريث المباني والمواقع غير الملائمة للمهمة الجديدة. ويتضح من ذلك أن هذه المشكلات تحتاج إلى جيل على الأقل للتوصل إلى حلول لها. ومن بين الجامعات التي تضم الكليات التكنولوجية سابقًا، تحتل جامعتا باث وسري (اللتان تم نقلهما إلى مواقع جديدة في الستينيات) بالإضافة إلى جامعة لافبورو مراكز الصدارة بالجداول الترتيبية. ولذلك، على المدى الطويل، لا تمثل هذه العيوب إعاقة دائمة لجميع المؤسسات التعليمية ولا يوجد سبب لافتراض أن أداء الجامعات الأكثر نجاحًا التابعة لكليات التكنولوجيا المتقدمة لا يمكن مقارنته بمرور الوقت ببعض كليات العلوم التطبيقية السابقة. وعلى الرغم من ذلك، يجب ألا نقلل من أهمية التحدي الملقى على إدارة هذه المؤسسات والوقت اللازم للتطوير. ويفترض التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة لعام ١٩٩١ ضمنيًا أنه إذا تم توفير مناخ حر ومتساوٍ من المنافسة على التمويل المستمر ويغطي الجامعات التي تم إنشاؤها في فترة ما قبل ١٩٩٢

وكليات العلوم التطبيقية المذكورة سابقًا، يستطيع السوق تمكين هذه الجامعات، أو بعضها على الأقل من التنافس مع الجامعات الحالية على حد سواء. ولكن الحكومة لم تضع في اعتبارها الموارد الموروثة لدى الجامعات الحالية المتمثلة في فرق العمل الأكاديمي المتميزة والموقع والأصول المادية والأسواق المتاحة. وعلاوة على ذلك، شجعت هذه الموارد، في ظل ظروف السوق في التسعينيات، على توسيع الفجوة بين شقي النظام بدلاً من تضييقها مما أدى إلى تباين شديد بين هذه الموارد والذي انعكس بدوره على المراكز التي تحصل عليها الجامعات أكثر من الوضع التي كانت عليه عام ١٩٩٢.

معايير بديلة لتقييم نجاح الجامعات

تمثل معايير النجاح كما تم تحديدها في الجداول الترتيبية الطرق المنتظمة والتقليدية التي يتم تقييم نجاح الجامعات بالمملكة المتحدة وفقًا لها. وإذا نظرنا إلى بعض الدول الأخرى التي تحدد فيها مجالات الدراسة التميز بدقة، نجد أن هذه المعايير غير ملائمة لفئات أو مجموعات متنوعة من الجامعات. ففي الولايات المتحدة، يحرز قطاع كليات الآداب درجات عالية في جميع الجداول الترتيبية باستثناء مجال البحث والذي يختلف تمامًا عن جامعة الفاشوسكولين بألمانيا، أو المعاهد التعليمية الكبرى بفرنسا. كما أنه لا يوجد بالمملكة المتحدة ما يعادل الكليات التي تمولها الحكومة بالولايات المتحدة الأمريكية على الرغم من أن تطور التعليم العالي بالمعاهد التعليمية الأخرى بدأ في تغيير هذه الصورة، ولكن الكليات التي تمولها الحكومة مع أنها تمثل قطاعًا مهمًا بالولايات المتحدة، تحرز درجات ضعيفة في الجداول الترتيبية لكفاءة التعليم العالي بالمملكة المتحدة. لقد بذل مجلس تمويل التعليم العالي بالمملكة المتحدة (The Higher Education Funding Council for England) والذي يعرف اختصارًا باسم (HEFCE) جهدًا ملحوظًا لإنشاء مجموعة عريضة من مؤشرات الأداء التي تهدف إلى التعرف على "جوانب الوظائف الاجتماعية للمؤسسات التعليمية" مثل

إلحاق طلاب صغار السن من المناطق المجاورة، بالإضافة إلى الطلاب الأكبر سنًا أو الذين ينتمون للمدارس الحكومية بدلاً من المدارس الخاصة، كما سعى هذا المجلس إلى قياس الكفاءة التعليمية داخل المؤسسة عن طريق حساب معدلات الأداء. ويحقق ذلك نتائج متوقعة: فالجامعات التي حققت أقل المعدلات في الهبوط هي نفس الجامعات التي وقع عليها الاختيار بالنسبة للدرجات العالية. ولكن إذا تم تقدير هذه الأرقام وفقًا للمعدلات المتوسطة المتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بمستوى التحصيل، يمكن قلب قوائم الجداول الترتيبية: وعلى سبيل المثال لا الحصر، قامت جريدة "الفاينانشيال تايمز"، بالاعتماد على هذه البيانات، بإدراج جامعة نورثمبريا في مقدمة الجدول الترتيبي بينما هبطت أكسفورد إلى أسفل الجدول. كما أوضحت مؤشرات مجلس تمويل التعليم العالي بإنجلترا أن الأنماط التقليدية لا تقدم معلومات كافية ويجب البحث عن وسائل أخرى لقياس التنوع. وعلاوة على ذلك، تعتبر محاولات المجلس التمويلي لتقديم بديل قيمة ولكن نظرًا لأنها قامت باستخدام هذه البيانات منذ عامين فقط، وأنها سوف تحسن بلا شك من منهجها على المدى الطويل، تعد محاولة إدراج هذه البيانات بالجداول الحالية سابقة لأوانها. كما يتجه القرار الذي أصدره التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة عام ٢٠٠٣ والذي أقر بوقف زيادة المنح المستمرة على قبول الجامعات لطلاب ينتمون لمناطق محرومة من المزايا الاجتماعية والاقتصادية نحو معالجة اختلال التوازن الوظيفي المتمثل في قيام جامعات البحث المكثف بجذب الطلاب المتميزين من الناحية الاجتماعية، وجذب الجامعات غير المختصة بالبحث للطلاب العاديين ولكنها لا تستطيع تغيير مركز قائم على تقدير المجتمع. وعلاوة على ذلك، من المحتمل أن يؤدي إنشاء المكتب الخاص بتوفير فرص عادلة (the Office of Fair Access) لالتحاق الطلاب بالجامعات إلى تقليل فرص الجامعات الأخرى الصغيرة في التحاق الطلاب المتميزين بها؛ حيث تنافسها الجامعات الكبرى في ضم هؤلاء الطلاب إليها.

على الرغم من أن بعض جامعات القمة السبع قد لا تصل إلى مستوى عال في متوسطات التقييم لتوسيع مشاركة المجموعات المحرومة من الامتيازات الاجتماعية نظرًا لأن مكانتها الأكاديمية المرموقة تجعل مستوى قبول الطلاب مجالاً واسعاً للمنافسة، فإنه إذا تم إنشاء جدول ترتيبي على أساس التغطية الشاملة للبرنامج المشار إليه آنفًا، فإنه من المحتمل أن تحصل الجامعات على المركز نفسه الذي أحرزته في صميم عملها. قامت ثلاث عشرة جامعة من بين عشرين جامعة من جامعات القمة بتطوير أماكن مخصصة وتسهيلات لازمة للبحث العلمي الناجح والمثمر،كما سجلت جميع المؤسسات التعليمية درجات عالية من البحث الصناعي المشترك فيما عدا كلية الاقتصاد بلندن (لأسباب واضحة متعلقة بأفرع الدراسة). وبالإضافة إلى ذلك، قامت أربع عشرة جامعة بإدارة مسارح للفنون الاستعراضية أو صالات عرض للفنون ذات مكانة قومية متميزة. كما تساهم الجامعات العشرون في الدراسة المستمرة وتعليم الكبار بشكل فعال (وتعد جامعتا أكسفورد وكامبريدج من رواد دراسات فن النحت على الجدران بالقرن التاسع عشر).

وإذا نظرنا تحديدًا إلى جامعات القمة السبع، قد تدعي كامبريدج أنها الوحيدة التي لها تأثير اقتصادي علي المنطقة الخاصة بها مقارنةً بجامعة ستانفورد الأمريكية وتركيز الجامعات والكليات بمنطقة بوسطن، بينما تعد جامعتا كلية الاقتصاد وأكاديمية لندن الوحيدتين اللتين لا تمتلكان تطورات في ميادين العلوم والصناعة (لأسباب متعلقة بأفرع الدراسة الخاصة بهما وموقعهما). ووفقًا لجريدة "الفاينانشيال تايمز"، تسهم جامعة كامبريدج بـ ٨,٨ جنيه إسترليني في الدخل القومي. كما تعتبر معامل البحث العلمي لجامعتي أكسفورد وكامبريدج الأكثر نجاحًا في المملكة المتحدة تليهما جامعة وورويك في المركز الثالث.

وعلاوة على ذلك، قادت جامعة يورك مبادرة نشر البحث العلمي بمدينة لم تكن لها علاقة بالعلوم والتكنولوجيا سابقًا. وتوجد أربع جامعات من جامعات القمة السبع ضمن جامعات القمة الستة التي تتميز بالتركيز على البحث الذي يتم تمويله صناعيًا بالمملكة المتحدة، والجامعتان الأخريان هما نوتنجهام وكارنفيلد. وعلاوة على ذلك، يوجد بأربعة من هذه الجامعات مرافق وتسهيلات لأداء الفنون التي لها أهمية إقليمية كبيرة. ويوجد خمسة من هذه الجامعات ضمن مجموعة الجامعات التي توفر برامج الدراسة المستمرة وتعليم الكبار. كذلك، مما لا يثير العجب أنه في ضوء شهرتها الأكاديمية، تتنافس بنجاح شديد في سوق الطلاب الوافدين من الخارج، وخاصةً الخريجين منهم وتثق هذه الجامعات تمامًا من تحقيق دخل ثابت من هذا المصدر. وثمة خاصية مهمة تتميز بها كل هذه الجامعات وهي قدرتها على توفير تمويل غير حكومي لدعم التطورات الأكاديمية وغير الأكاديمية. وعلاوة على ذلك، يتضح من هذه المعلومات أن هناك علاقة مرتبطة بين النجاح في صميم مهنة التدريس والبحث والنجاح في البرامج الاجتماعية والاقتصادية الشاملة حيث يصبح النجاح الأكاديمي عاملاً مساعدًا على النجاح في البرنامج بأكمله. ومما لا شك فيه أنه في بعض الحالات، قد يشكل كل من الأقدمية – التي تعد أحد العوامل المفضلة – بالإضافة إلى موقع المؤسسة التعليمية جزءًا مهمًا بيد أنه قد توجد بعض هذه العوامل في مؤسسات أخرى. فما يتضح صحته هو أن هذه المؤسسات التعليمية تجمع بين الكفاءة الأكاديمية والقوة في الأنشطة الأخرى. على الرغم من أن هذه الأنشطة تقوم بالتعزيز الذاتي لمستواها، يتضح أن هذه الجامعات لديها القدرة على النشاط والفعالية. ولا يمكن قياس هذه الفعالية ولكنها كانت أحد العوامل التي ساهمت في دفع هذه الجامعات للأمام.

مكانة الجامعات المنشأة بعد عام ١٩٩٢

نظرًا للأسباب التي تم شرحها، ليس من المتخيل أن تقفز إحدى الجامعات التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ بمركز عالٍ حتى لو كان من المراكز الخمسة وعشرين الأولى في أحد الجداول الترتيبية المتعارف عليها بحلول عام ٢٠٠١. يري البعض أن ذلك الحكم يثير روح التحدي لدى إدارة هذه الجامعات لتقوم بدور ومجهود أكبر من المتوقع للوصول بمؤسساتها التعليمية إلى أعلى مراكز الجداول الترتيبية حيث ينصب التركيز على تقييم جودة التدريس ويكون تطوير البحث أمرًا متروكًا للاختيار والاستثمار داخلها. يستخدم جدول (٢) نفس البيانات التي توفرها الجداول الترتيبية لجريدة "التايمز" لدراسة التقدم الذي توصلت إليه الجامعات التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ ولاكتشاف إذا ما كان يوجد فروق في الأداء أو لا. وبذلك، تقيس هذه البيانات مستوى الجامعات التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ في إطار مماثل للجامعات التي تم إنشاؤها قبل عام ١٩٩٢ كما لا تقوم هذه البيانات بأخذ العوامل الاجتماعية المهمة في الاعتبار مثل المساهمة وتوسيع المشاركة والتمدن أو توفير الخدمات الاقتصادية.

يعد تحديد المراكز الأولى للجامعات التي تم إنشاؤها بعد ١٩٩٢ أمرًا غير مضمون ولا يمكن الثقة به. وبمقارنة البيانات من عام لآخر، يوجد المزيد من الاختلافات في المراكز التي توضح أن التغييرات في التعريفات الإحصائية والبيانات التي يتم جمعها قد تكون مسئولة عن ذلك، وأن الفجوة بين المربع الأول والمربع الأخير لا تعد كبيرة والأهم من ذلك أنه تم تلاشي الفجوة بين الجامعات التي أنشئت قبل عام ١٩٩٢ والأخرى التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢ لدرجة أنه ابتداء من عام ١٩٩٨، تم إدراج جامعة أو أكثر من

الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ في مركز أعلى من جامعتين أو أكثر من الجامعات التي تم تأسيسها قبل عام ١٩٩٢. ويتضح من النتائج التي وضعتها جريدة "التايمز جايد" عام ٢٠٠١ أن هذا الاتجاه متواصل، حيث إن الفروق التي تظهر بين العشرة بالمائة من جامعات ما قبل ١٩٩٢ التي تقع أسفل الجدول ومجموعة القمة من جامعات ما بعد ١٩٩٢ تتعلق بدرجات إجراء تقييم الأبحاث ومستويات قبول الطلاب التي تسجل بها جامعات ما بعد ١٩٩٢ درجات أقل من جامعات ما قبل ١٩٩٢. كما تتعلق الفروق أيضًا بالدرجات التي أحرزتها جامعات ما بعد ١٩٩٢ بهيئة تقييم جودة التدريس والتي كانت أعلى من المجموعة السفلى لجامعات ما قبل ١٩٩٢. تبقى الفجوة الإحصائية بين جامعات القمة السبع وأفضل الجامعات التي تأسست بعد ١٩٩٢ كبيرة ولكنه يتضح أنه إذا تم إلغاء درجات إجراء تقييم الأبحاث تصبح المنطقة الوسطى أقل اختلافًا عن عام ١٩٩٤ عندما بدأت "التايمز" في تقديرات الجداول الترتيبية لمستوى الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، فمن المهم ملاحظة أنك كلما اتجهت إلي أسفل الجدول، كانت الفروق في الموقع والمنزلة غير ملائمة. بالإضافة إلى ذلك، تقترح البيانات أيضًا أنه يوجد اختلافات شديدة في مستويات الأداء داخل جامعات ما بعد ١٩٩٢؛ حيث هبطت بعض المؤسسات التعليمية بشدة من مراكز القمة الخمسة عشر إلى المراكز الخمسة عشر السفلى، بينما ظلت مؤسسات أخرى في العشرة بالمائة السفلى أو ما إلى ذلك. وعلى الرغم من ذلك، لا يتم قياس مراكز هذه المجموعة بالضرورة بمستوى التضمين الاجتماعي مع أنها تتأثر به. فمن الواضح أن بعض العوامل المرتبطة مثل الشكل الأصلي للجامعة أو موقعها أو المرافق الملحقة بها قامت بدور كبير في تقييد مستوى الأداء داخلها.

جدول (٢): مقارنة بين أداء جامعات القمة الخمس عشرة التي تم إنشاؤها بعد عام ١٩٩٢

جامعات ما بعد ١٩٩٢	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠١	المركز المتوسط
أكسفورد بروكس	١١	٣	١	١	١	١	١	١	١
ويست أوف إينجلاند	٨	١	٨	٤	٤	٦	٥	٥	٢
روبرت جوردون	٩	١٩	٥	٣	٣	٣	٤	٧	٣
شيفيلد هالام	٢١	٢	٣	٥	٢	٩	٧	٨	٤
بورتسموث	٤	٨	٧	٥	٨	١١	١٤	٩	٥
بلايموث	١٤	٧	٧	٧	١٤	٨	٢	٢	٦
نورثمبريا	٣٠	٤	٥	٢	٥	٦	٨	٤	٧
كينجستون	١٤	٤	١	١٥	١٢	٩	٦	١٨	٨
برايتون	١٤	٢٤	٨	٩	٦	٤	٣	١٤	٩
نوتينجهام ترينت	١١	١٢	٨	٨	١٨	١٢	٩	٣	١٠
ويستمينستر	٩	١٠	٨	٢٢	١٥	٥	١٠	١٥	١١
هيرتفوردشاير	١	٨	٨	٦	٣١	٢٦	١٦	٦	١٢
ديمونتفورت	١١	١٢	٤	١٨	٧	١٣	١١	٣٠	١٣
مانشستر ميت	٢	١٢	٨	١٩	١٩	١٥	١٣	١٩	١٣
كوفنتري	١٤	٢٢	٣	١٠	١٠	١٦	٢٤	١٣	١٥

دعم أداء الجامعات والحفاظ عليه

تزودنا الجداول الترتيبية للجامعات بمعلومات غير كافية عن الدعم نظرًا لأنه تم إنشاؤها حديثًا. قام إجراء تقييم الأبحاث لعام ١٩٨٦ بتقييم البحث خلال الفترة من عام ١٩٨١ إلى ١٩٨٦ ولذلك، قد يرى البعض أن لدينا بيانات تغطي عشرين عامًا من البحث. وأوضح كلارك كير أنه في الولايات المتحدة وعلي مدار ثمانين عامًا من عام ١٩٠٦ إلى ١٩٨٢ هبطت ثلاث مؤسسات تعليمية فقط من جامعات القمة الخمس عشرة، وقد تم ترتيبها على أساس سمعتها المتعلقة بكليات الخريجين. أما بالنسبة للسمة المهمة والمغالى فيها التي تميز بيانات الولايات المتحدة من وجهة النظر الأوروبية، فهي أن تسع من جامعات القمة الخمس عشرة كانت جامعات خاصة مزودة بمنح هائلة، وحصلت الخمس عشرة جامعة على أموال لا بأس بها من الخريجين، ولذلك يرجع الحفاظ على المعدلات المرتفعة بشكل كبير إلى إتاحة قاعدة موارد هائلة ووجود مجتمع أكاديمي يعمل على تدعيم نفسه. وفي المملكة المتحدة، تنطبق هذه القوة التمويلية الاستثنائية على جامعتي أكسفورد وكامبريدج حيث ميزت المنح الجامعية ودعم الخريجين الجامعتين عن الجامعات الأخرى بالمملكة المتحدة. ولا يشبهها في ذلك سوى جامعة إيدينبرج حيث يوجد بها بعض هذه المزايا إلى حد ما. ويتمثل الأمر المبشر أيضًا في أنه على الرغم من أن تصنيف "كارنيجي" للجامعات البحثية إلى فئتين لعام ١٩٧٣ اشتمل على اثنتين وخمسين جامعة فقط في الفئة الأولى وأربعين جامعة بالفئة الثانية عام ١٩٩٤، ازداد عدد الفئة الأولى إلى ٨٩ بينما هبط عدد جامعات الفئة الثانية إلى ٣٧ مما ينبئ أن الأداء البحثي يميل بشدة إلى تدعيم وتقوية نفسه مثله في ذلك معدلات البحث بالمملكة المتحدة.

أما بالنسبة للعمل المكثف في الأبحاث، يعتقد البعض أن قوى الجامعة وقدراتها تكمن أساسًا في كفاءة فريق العمل الذي يتم تعيينه. ولجميع الجامعات بالمملكة المتحدة الحقوق

القانونية نفسها لتعيين من يختارونه في حدود مرتبات ثابتة ومن ثم ينشأ التمييز بين قدرة الجامعات على جذب فرق عمل أكاديمية تمتاز بالكفاءة العالية. يتعين على الجامعات التي تريد الصعود إلى المراكز العليا بالجداول أن تقوم بتقديم حوافز إضافية مثل فرض أعباء تعليمية أقل وتوفير تسهيلات بحثية ودعم أعضاء هيئة التدريس لجذب فرق عمل أكاديمية من الجامعات التي تتميز بسمعة جيدة أو تفوق شديد في مجال معين. بالإضافة إلى ذلك، للجامعات حرية مماثلة في جذب أفضل الطلاب ولكنهم يتأثرون غالبًا بالشهرة العامة والإشاعات المنتشرة حول نوع الجامعة. علاوة على ذلك، يتأثر الطلاب بالبيانات الإحصائية التاريخية حول مدى إثارة مستويات القبول بجامعة ما للمنافسة. ولا تتحكم الدولة أو أي جهة خارجية في البحث أو البيئة التعليمية داخل الجامعات(على الرغم من توفر الإشراف والتوجيه) وبذلك، يظل مستوى الأداء التنظيمي بأيدي المؤسسات التعليمية المستقلة بذاتها. وكما رأينا بالفعل، يقوم قدم الجامعة وموقعها والشكل الأصلي لها بدور مهم، وحتى في حالة الجامعات الحديثة، تؤثر هذه العوامل، مع الأخذ في الاعتبار عدم إمكانية الاعتماد على عامل واحد فقط. وبطريقة أخرى، تظل جودة الأداء داخل المؤسسات التعليمية أمرًا متروكًا بصورة ملحوظة لتقدير المؤسسة نفسها. كلما ازدادت المنافسة القومية والعالمية، زادت أهمية هذه العوامل التنظيمية ومن ثم، يجب التفكير فيما تخبرنا به دراسة المنظمات الأخرى حول كيفية دعم الأداء والحفاظ على المستوى.

وربما تتمثل المعلومات الأولى والمؤكدة في أنه لا يوجد اتفاق حول دعائم النجاح المتواصل. قام "بيترز" و"ووترمان" بتحديد ثلاث وأربعين شركة من أنجح شركات العالم وقاما باستخلاص الدروس المستفادة من طريقة تشغيلها والأسباب التي أدت إلى تفوق هذه الشركات. وعلى الرغم من ذلك، بعد مرور ستة عشر عامًا، انهارت ثلاثة أرباع هذه الشركات وتدهورت حالتها الاقتصادية بصورة كبيرة. إن متوسط العمر المتوقع للشركات

متعددة الجنسيات بقائمة أكبر الشركات بالولايات المتحدة التي تنشر بمجلة "زافورشـون" يتراوح بين أربعين وخمسين عامًا؛ حيث تم دمج وتقسيم ثلـث الـشركات المدرجـة بمجلـة "زافورشون" عام ١٩٧٠ بعد مرور ربع قرن فقط. ولم يوجد عام ٢٠٠٠ سوى اثنتي عشرة شركة من الشركات التي أقيمت عام ١٩٠٠ بالولايات المتحدة. بينما ازدهـرت الجامعـات الكبرى الحكومية والخاصة التي تم إنشاؤها عام ١٩٠٠. أمـا بالمملكـة المتحـدة، لم تـستمر باعتبارها شركات مستقلة سوى إحدى عشرة شركة من بين ثلاثين شركـة صـناعية كـبرى أنشئت عام ١٩٥٥. (وتعد شركة فورد الأمريكية إحدى هذه الشركات) ويعد بعض هـذه الشركات أصغر في الحجم التجاري بكثير.

ولذلك، قد تبعث آراء كل مـن "جينـو" و"كـير" عـلى الاطمئنـان بالجامعـات نتيجـة لارتفاع المعدل الحالي لاستمرار نجاح الجامعات بشكل أكبر عن الشركات. وعلى الرغم من ذلك، حتى في ظل النظام الذي تفرضه الدولة كما يحدث في المملكة المتحـدة، توجـد بعـض التقلبات الملحوظة في المراكز التي تحـصل عليهـا الجامعـات. ويرجـع الـسبب في ذلـك إلى سيطرة الجامعات المدنية التي تأسست في القـرن التاسـع عـشر مثـل (مانشـستر وليفربـول وليبدز وشيفيلد وبريمنجهام وبريستول ونيوكاسل وكووينز وبيلفاست) وكـذلك جامعـة لندن، والجامعات الاسكتلندية الكبرى مثل إيدينبرج وجلاسجو وسانت أندروز وأبـردين التي ترجع إلى العـصور الوسـطى عـلى الوضـع العـام بـالتعليم الجـامعي في الخمـسينيات والستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين. فربما لم يكن من المصدق ألا تحصل هذه المجموعة من الجامعات على بعض أعلى المراكز بالجدول بعد جامعتي أكسفورد وكامبريدج إذا تم عمل جداول ترتيبية عـام ١٩٧٠. تـم توضـيح مراكـز هـذه الجامعـات في الجـدول المذكور أعلاه. وفي الماضي، كان لجامعتي أكسفورد وكامبريدج وجامعة لندن مكانة مرموقة بيد أن جامعة لندن تفككت بسبب ظهور إمبريال كوليدج وكلية الاقتصاد بلندن وأكاديمية

لندن في مجموعة الجامعات الرائدة لأحقيتها بذلك، بينما هبطت كليات جامعة لندن الأخرى إلى مراكز منخفضة أسفل القائمة. وفي اسكتلندا، تظل إدينبرج ضمن المجموعة الرائدة في جامعات المملكة المتحدة على الرغم من أن جامعة سانت أندروز التي كانت جزءًا من مؤسسة كبيرة بالسبعينيات تابعة لمقاطعة داندي لا تزال تحتل مركزًا ملحوظًا.

تقدم دراسة تاريخ الشركات بعض المقارنات الواضحة حول العوامل التي تؤثر في تدعيم النجاح والحفاظ عليه. يؤكد "بيتيجرو" و"ويب" على العوامل الخمسة المترابطة باعتبارها تمثل السمات الأساسية لنجاح الشركات. وتشتمل هذه السمات على الترابط التنظيمي والقدرة على تقييم الظروف المحيطة والتوجه نحو تطبيق ما يمليه هذا التقييم ومحاولة التغيير بدلاً من التبعية والربط بين التغير الاستراتيجي والأدائي علاوة على النظر إلى الموارد البشرية على أنها أصول وخصوم في العملية. وبالإضافة إلى ذلك، نظرًا لزيادة سرعة التغير بسبب العولمة، يعتبر التكيف مع الظروف المتغيرة سمة جوهرية للمنظمات الناجحة. يُذكر أن الوضع بالنسبة للجامعات لا يختلف كثيرًا عن تلك المنظمات، حيث يقوم "سبورن" بتحديد خمسة تغيرات أساسية يتعين على الجامعات التكيف معها. وتتمثل هذه التغيرات في إعادة هيكلة الاقتصاد والدور المتغير للدولة وتغير الإحصائيات الخاصة بالسكان والتقنيات الحديثة والعولمة المتزايدة.

كما يقدم تاريخ الشركات بعض النماذج التي تحذر من الفشل. يقترح "جرينر" و"مايز" و"ماكيرنان" أن الأسباب الشائعة التي تؤدي إلى فشل الشركات تتمثل في عدم الاستجابة للسوق القائمة على المنافسة ونقص التركيز على السوق الإنتاجية أي عدم الاقتراب الكافي من المستهلكين ومعرفة متطلباتهم علاوة على ميل إدارة الشركات الكبرى إلى تكرار الأسلوب الذي كان ناجحًا في الماضي أو الدخول في حالة جمود وعدم تجديد. ومن ناحية أخرى، استبعد كل من "جوشال" و"بارتليت" الاعتزاز بالإنجازات الماضية كأكثر الأسباب شيوعًا لانهيار

الشركات. وطبقًا لالتزامها التام بالمنطق الاستراتيجي والقدرات التنظيمية التي حققت النجاح السابق، فقد فقدا القدرة على إعادة تقييم ومراجعة خطتها. كما تعد عدم القدرة على التكيف غاية في الأهمية بالنسبة للعوامل المعقدة المرتبطة بانهيار المؤسسات الجامعية المشار إليها أعلاه.

وعلى الرغم من ذلك، لتحقيق التكيف مع التغيرات، تحتاج الجامعات مثل الشركات إلى هياكل تنظيمية مرنة بشكل كافٍ بحيث تستجيب للمؤثرات الخارجية. ففي أغلب الأحوال، تتم تهيئة الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالإحكام في بعض الأحيان أو المرونة في أحيان أخرى للقيام بهذه المهمة وقد يكون ذلك أحد أسباب تمتع الجامعات بهذه الاستمرارية. وعلى الرغم من ذلك، لا نستطيع أن نستنتج أن هذه الهياكل تمتد بنفس الشكل وبنفس المرونة مباشرةً خلال قطاع التعليم العالي: حيث تمثل الهياكل التي تتم إدارتها بطريقة توجيه القيادة لمن دونهم والخاصة بالعديد من الجامعات الأقل نجاحًا بالمملكة المتحدة خروجًا ملحوظًا عن هذا التقليد كما هي الحال مع زيادة التحكم التنفيذي والإداري بالعديد من الجامعات الأسترالية. ويمثل ذلك تناقضًا شديدًا مع الهياكل التنظيمية الجامعية التي تتسم بالسلطة المطلقة مما يؤدي إلى القضاء على إحدى قوى الهيكل الجامعي التقليدي.

علاوة على ما سبق، قامت بعض الدراسات بدراسة تاريخ الشركات على فترات زمنية ممتدة لتحليل مصادر نجاحها. لذا، قام "كولينز" و"بوراس" بتحليل عشرين شركة من الشركات الناجحة التي أنشئت في فترة ما قبل الخمسينيات وحافظت على ازدهارها ونجاحها في الثمانينيات. كما قاما بتحديد أساليب الإدارة التنظيمية القوية المبنية على أيديولوجية جوهرية وهدف معين علاوة على الاستعداد للوفاء بالالتزامات العرضية والاستثنائية الجريئة على أنها إحدى السمات الأساسية لنجاح هذه الشركات. لم ير كل من "كولينز" و"بوراس" القيادة المؤثرة والمطلقة على أنها مطلب أساسي لتحقيق النجاح ولكنهما لاحظا أن الشركات التي تحقق النجاح لفترات طويلة تعتمد على التوجيه التنظيمي

القوي بشكل أكبر من منافسيها. فعلى الرغم من أن جميع الشركات تؤكد على أهمية التغيير والتوجه الدائم نحو التقدم، لا تغير من معتقداتها الأساسية في مواجهة الظروف المتغيرة.

"يكمن جوهر الشركات الناجحة في إدخال أيديولوجيتها الجوهرية واتجاهها المميز نحو التقدم في نسيج المؤسسة وتطبيقها. ويشمل ذلك الأهداف والاستراتيجيات والوسائل التقنية والسياسات والعمليات والأداء الثقافي للشركة والأساليب الإدارية، علاوة على تصميم المباني وأنظمة الدفع والحسابات وتخطيط العمل بالإضافة إلى جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركة."

وفي دراسة أخرى، يرى "كولينز" أن سر نجاح الأداء بالشركات لفترة طويلة يكمن في الأشخاص المنضبطين الذين يفكرون بطريقة منظمة تؤدي إلى التصرف السليم. كما قام "دي جيوس" بإجراء تحليل مماثل وحدد الاستجابة للظروف المحيطة والترابط والشعور القوي بالهوية بالإضافة إلى الاستعداد لتجربة أساليب جديدة والتمويل المعتدل والحصيف على أنها المقومات الأساسية للنجاح:

"لقد أوضحت الدروس المستفادة من الواقع بشكل متكرر أن الروابط القوية بين العاملين بالشركات كانت ضرورية للبقاء وسط الظروف المتغيرة. ويدل هذا الترابط أنه يتم اختيار المديرين من بينهم لإحراز هذا التقدم."

أكد كل من "جوشال" و"بارتليت" على أهمية التحفيز. واستشهدا بشركة الثري إم حيث أنشأت، بحلول التسعينيات، الأجيال التي قامت بمبادرة تنظيم المشروعات والتي كانت تضم أشخاصًا عاديين، محفظة استشارية تضم مائة من التقنيات الجوهرية المطبقة في ٣٩٠٠ مركز من مراكز الأرباح التي تم إدراجها تحت تقسيمات سبعة وأربعين منتجًا. وبصرف النظر عن الحجم، استمرت شركة الثري إم في الحصول على ٣٠ بالمائة من مبيعاتها من المنتجات التي تم تقديمها في السنوات الخمس السابقة. كما يقوم كل من "جوشال"

و"بارتليت" بالاعتراف بالحاجة إلى الهياكل الثابتة ولا مركزية المعلومات وقبول المواجهة المثمرة التي يتم فيها تحدي السياسات المركزية للمؤسسة من قبل العاملين بها. كما لاحظا أيضًا أن الشركات الناجحة تمتلك طاقة داخلية ومرونة تنظيمية تمكنها من التعامل مع الضغوط الطبيعية المصاحبة للتغيير بالإضافة إلى توجيه طموح المؤسسة نحو تحقيق الأفضل. ويوضحا أيضًا أنه لا يريد سوى القليل العمل في مؤسسة ترغب أن تحقق مستوى الأداء الناجح. وأخيرًا، يناقش "جيه كاي" أهمية ما أطلق عليه تخطيط الشركة اللازم لتحقيق نجاح الشركات والذي يشتمل على نظام العلاقات القائمة داخل المؤسسة ومع المستهلكين التابعين لها ومموليها. ويقترح "كاي" أن تخطيط العلاقات سوف يقوم مقام الآليات المتطفلة التي تفرض التعاون والتنسيق والالتزام. علاوة على ذلك، لا يقوم هذا التخطيط بإنشاء شركات متميزة عن طريق توظيف كوادر متميزة بل يقوم بذلك من خلال تدريب أشخاص عاديين على استخدام أساليب رائعة للأداء. تؤكد كل هذه الدراسات بطرق مختلفة على أهمية تعلم كيفية التنظيم علاوة على قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير والظروف المحيطة المتغيرة ليس لأنها موجهة نحو ذلك الهدف من قبل إدارة متميزة بل نظرًا لأن هياكلها الداخلية مرنة بصورة كافية ومتحفزة على التعامل مع الظروف الخارجية على جميع المستويات داخل الشركة. لا تقوم هذه الشركات بوضع خطط استراتيجية لا تتسم بالمرونة ولكنها تستفيد من الفرص الموجودة بالتغيير الخارجي وتتصرف وفقًا لها، علاوة على أنه يتم توفير المزيد من الترابط اللازم لتحقيق النجاح من قبل سياسة تنظيمية قوية وليس الإطارات والهياكل المفروضة.

ويرتبط معظم هذه الاستنتاجات وليس كلها بدعم نجاح الجامعات والمحافظة عليه. لا تعتمد الجامعات على أيديولوجيات جوهرية بشكل كبير كما هو الحال بالنسبة للشركات التي تم ذكرها سابقًا، على الرغم من أنه قد يرى البعض أن قوة الجامعة تكمن في وجود مداخل

متعارضة مع أيدلوجيتها. بيد أن بعض الجامعات تقوم بتطوير السياسات التنظيمية والشعور القوي بالوحدة والهوية، مما يؤدي إلى الدعم الشديد للتقدم داخل المؤسسة وسرعة اتخاذ القرارات والقدرة على المنافسة على الصعيدين الداخلي والخارجي. وكما هو الحال بالنسبة للشركات، لا تشكل القيادة المؤثرة والمطلقة أهمية كبيرة في الجامعات أكثر من تطوير التوجيه التنظيمي الذي يقبل الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يوجد عامل مشترك بين الشركات والجامعات في اللامركزية في المعلومات وتعزيز المواجهة المثمرة، حيث يمكن تحدي الأجهزة المركزية المعنية باتخاذ القرارات بالجامعات بخصوص سياسة تخصيص الموارد أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية عامةً. وبطريقة أخرى، يجعل تبادل المعلومات من صياغة السياسات أمرًا سهلاً، كما تسهم تحديات قرارات السياسة المركزية في الأوساط الأكاديمية الفعالة في تفعيل المناقشات المتعلقة بوضع السياسات مما يؤدي إلى إعادة تحديد السياسات وتعديلها بالمناقشة مع بعض الأكاديميين البارزين. وتشير اثنتان من هذه الدراسات إلى بعض العوامل الموجودة بالشركات التي تحفز الأشخاص العاديين على الأداء بكفاءة أكثر من منافسيهم: وتوجد هذه الخاصية أيضًا في بعض الجامعات.

وإذا نظرنا بعناية إلى الجامعات التي تتصدر القمة في الجداول الترتيبية، وخاصة جامعات القمة السبع التي تؤدي أداءً ممتازًا في الأنشطة المتعلقة بالبحث والتدريس، تظهر بوضوح السمات المشار إليها أعلاه والتي تتضمن أساليب التنظيم القوية والمنهج الذي يحفز على التنافس الشديد سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي والتكيف مع الظروف المحيطة دون تغيير الهوية الأساسية بالإضافة إلى الاستعداد لاتخاذ قرارات شجاعة وانتهاج مدخل مالي يتسم بالاعتدال والتريث بصفة عامة علاوة على اتباع طريقة جامعية مرنة لاتخاذ القرارات التي لا تتجنب النقد البناء والمواجهة المثمرة. كذلك، لم تعتمد أي جامعة من جامعات القمة السبع على القيادة المطلقة وعندما تم محاولة هذه الطريقة، جاءت بنتائج عكسية. ولثلاث من هذه الجامعات على وجه الخصوص الكفاءة أو أساليب التنظيم التي تحث الأفراد العاديين على التصرف والأداء بطرق مميزة بحيث تستطيع المؤسسة النجاح في التغلب على

الأزمات التي تواجهها. على سبيل المثال، استطاعت كلية الاقتصاد بلندن الحفاظ على مكانتها نظرًا لأنها تغلبت على الهبوط المالي الشديد الذي واجهها في أواخر الثمانينيات والتسعينيات واستغلت تمامًا مكانتها الفكرية من خلال الانضمام الفعلي للمؤسسات التعليمية العالمية. وباتباع طرق مختلفة تمامًا، حصلت جامعتا وورويك ويورك على المراكز الأولى دون التمتع بمزايا الأقدمية والشهرة أو المنح وعبر جميع التقلبات التي طرأت على تمويل الدولة في السبعينيات والثمانينيات. يذكر أن هذه القدرات والأساليب لا يمكن ملاحظتها أو تعد أقل وضوحًا في الجامعات التي تحتل مراكز سفلى بالجدول.

ربما تكون هذه السمات كافية في حد ذاتها لتدعيم النجاح واستمراره. وعلى الرغم من ذلك، يحذر "كلارك كير" من أنه على الرغم من المجهود الكبير المتواصل لإنشاء مجموعة رائدة من الجامعات بالولايات المتحدة، يوجد أيضًا بعض التغيير في فترات التحول الجذري ويعد أحدث هذه التغييرات بالولايات المتحدة ما حدث في الفترة ما بين ١٩٦٠ و١٩٨٠ عندما ازداد إنفاق الحكومة المركزية على البحث. علاوة على ذلك، يقترح "كير" أن الفترة ما بين ١٩٩٠ إلى ٢٠١٠ يمكن أن تكون فترة تحول مماثلة. وإذا عقدنا مقارنة مع جامعات المملكة المتحدة، يمكن أن تشكل الفترة ما بين ١٩٨٠ و٢٠٠٠ عندما تم إعطاء الحرية للمنافسة وقوى السوق لأول مرة في نظام التعليم الجامعي فترة تحول شبيهة. وقد تكيفت بعض الجامعات بشكل أكبر من غيرها مع هذه التغيرات، بيد أن تغير الظروف المحيطة قد لا يدوم طويلاً وقد يحل مكانه تحولاً جذريًا آخر. وربما يثبت ضعف القائمة التي تضم أكثر الجامعات نجاحًا بمرور الوقت مثل العديد من الشركات المذكورة بالبيانات التجارية.

ومن ناحية أخرى، يوجد دليل على حركة التقدم المستمرة في أداء الجامعة على الرغم من تقلبات السياسات التمويلية. على سبيل المثال في الثلاثينيات، انتشرت شائعة بأنه ربما يتم قصر البحث الجاد على جامعتي أكسفورد وكامبريدج وكلية أو كليتين أخريين بلندن. وعلاوة على ذلك، ورد في إحدى الروايات التي تم نشرها عام ١٩٣٤ على لسان إحدى الشخصيات هذا الكلام: "ستتخصص الجامعات بتوسع وبشكل أكبر خلال هذا الجيل. كما يجب أن نركز على

العمل المبتكر ... في مراكز قليلة ... لن ينظر إلى الجامعات الفرعية ذات المستوى الضعيف على أنها مؤسسات بحثية." وبعد ثلاثين عامًا في ١٩٦٤، تنافست جامعات نوتنجهام وليستر وريدينج التي كانت في أسفل القائمة مع الجامعات المدنية وموجة الجامعات الجديدة التي شملت جامعات وورويك ويورك وإسيكس وساسكس والتي كانت جامعات فرعية تكافح من أجل الحصول على شهرة واسعة في مجال البحث. ويمكننا أن نتوقع أنه في خلال ثلاثين عامًا ستختفي القائمة الحالية بالجامعات الناجحة وسوف تحتوي على أسماء بعض المؤسسات التعليمية التي تدرجها الجداول الترتيبية دون مستوى النجاح.

الجامعات الناجحة بالمملكة المتحدة

يحدد هذا الفصل جامعات المملكة المتحدة التي يمكن تعريفها بالجامعات الأكثر نجاحًا، بالاعتماد على بعض الأدلة التقديرية، في الأنشطة المتعلقة بالبحث والتدريس كل على حدة؛ حيث يسير النجاح بخطى ثابتة في المجالين. علاوة على ذلك، يوضح هذا الفصل أن هناك روابط قوية بين النجاح الأكاديمي والنجاح في توسيع دور الجامعة في البرامج الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. كما تقوم هذه الجامعات التي تتميز بمستويات عالية من الأداء في صميم مجال التدريس والبحث بدور رائد في توسيع دورها في المجتمع بأكمله. كذلك، يوضح الفصل أننا يمكن أن نصرح بشيء من الثقة أنه توجد جامعات أكثر نجاحًا من غيرها وأنه كجميع المؤسسات وبالأخص الشركات، توجد عوامل محددة تسهم في تدعيم النجاح والمحافظة عليه.

يدل النجاح المتواصل لجامعات القمة على مدار عشرين عامًا في إجراء تقييم الأبحاث على أن النجاح الأكاديمي يمكنه تدعيم نفسه والمحافظة على أدائه. ويؤيد ذلك ما حدث بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث اتجه مستوى الأداء عامةً نحو الصعود مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات التعليمية التي التحقت بتصنيفات "كارنيجي" لجامعات الفئة الأولى في البحث أكثر من حدوث تغييرات شديدة بالمراكز. أوضح إجراء تقييم الأبحاث اتجاهًا مماثلاً بالمملكة المتحدة، حيث وصل متوسط الدرجات المسجلة لفرق العمل الأكاديمي بالجامعة

التي حصلت على المركز العشرين عام ٢٠٠١ إلى المركز العاشر عام ١٩٩٦. كما تركز جميع الجداول على المؤسسات التعليمية التي يبدو أنها حققت مستوى مرتفع من الأداء، مما يوضح أن النجاح يعتمد على بناء قوة دافعة ننتقل بها من نجاح إلى نجاح بدلاً من قيام التصرفات الفردية أو تغيير الاتجاه بالتحويل المفاجئ لجودة الأداء.

وكما رأينا، لا توجد أسس مطلقة لتحقيق النجاح بإحدى الجامعات. يوجد أمثلة لبعض الجامعات التي تأسست في العصور الوسطى ولم تتمكن من الحصول على مراكز مرتفعة في الجدول الترتيبي لإجراء تقييم الأبحاث كما توجد جامعات أخرى ذات موقع متميز ولكنها لا تجذب الطلاب للدراسة بها علاوة على أنه توجد جامعات تتميز ببنائها على أسس حديثة ومزودة بمساحة هائلة للحرم الجامعي استطاعت اللحاق بركب الجامعات الكبرى بينما أخفقت جامعات أخرى في ذلك بالإضافة إلى بعض الجامعات المدنية القديمة بالمدن الصناعية الكبرى التي هبطت من المراكز المتميزة. ومن ناحية أخرى، توجد كليات التكنولوجيا المتقدمة السابقة التي تحقق مستوى عاليًا من النجاح. كما توجد أيضًا الجامعات التي تقع في مناطق منعزلة وفقيرة من الدولة والتي، على الرغم من ذلك، تجذب العديد من الطلاب وبعض كليات العلوم التطبيقية السابقة التي تقترب في المنزلة من الجامعات التي أنشئت قبل ١٩٩٢ في بعض الجداول الترتيبية. كذلك، يمكن أن تفشل الجامعات التي تتمتع بالمزايا التاريخية في استغلال هذه العوامل بينما تعمل الجامعات التي تفتقر إلى هذه المزايا على رفع مستوى أدائها للتغلب على ذلك. فما السبب في وجود فروق في الأداء، أو في نظام التعليم العالي الذي تقوم الدولة بتمويله والذي يثير الدهشة على وجه الخصوص؟ ومما يثير الجدل بهذا الكتاب أيضًا أنه على الرغم من وجود مزايا أو مساوئ واضحة يمكن استخلاصها من الظروف المحيطة أو الموروث التاريخي مما قد يساعد في ترتيب مراكز المؤسسات التعليمية، تمثل الإدارة بمفهومها الشامل عاملاً تكميليًا بل عاملاً أساسيًا في بعض الحالات لتحقيق النجاح داخل هذه المؤسسات. تقوم الفصول التالية بشرح عناصر الإدارة المؤسسية التي تسهم بشكل فعال في إنشاء الجامعات الناجحة واستمرار هذا النجاح.

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية للجامعات

يعرض هذا الفصل الإدارة الاستراتيجية باعتبارها من الآليات التكميلية في الجامعات. كما يناقش الرأي القائل إنه في ظل التنافس الشديد، يوجد تشابه واضح مع الإدارة الاستراتيجية في القطاع الخاص وخاصة فيما يتعلق بالمرونة والأساليب الإدارية التصاعدية التي يقوم فيها العاملون بالمشاركة في صنع القرارات وضمان تقسيم الاستراتيجية والتوجيهات بين المركز ووحدات التشغيل. يوضح الفصل أن التخطيط التفصيلي أقل فعالية من وضع أهداف شاملة نظرًا لأن الظروف المحيطة المتغيرة والتقلبات في مصائر وحدات التشغيل والحاجة إلى المحافظة على البنية الأساسية بالإضافة إلى الخطورة التي تنشأ عن اتخاذ القرارات اليومية تعد من العوامل التي تتطلب أساليب أكثر مرونة واستغلالاً للفرص. علاوة على ذلك، توفر القرارات التي تقوم بالتعزيز المتبادل دفعة قوية للجامعات تمكنها من الحفاظ على مستواها ونجاحها في ظل الظروف غير المتوقعة. كما تعد تقنية التوجيه المؤسسي غاية في الأهمية لتوجيه الاستفادة من الفرص التي توفرها هذه الدفعة ولكن وضع آلية للتحكم قد يعوق تحقيق المبادرة. فللنجاح تأثير تراكمي على ثقة المؤسسات التعليمية في القيام بمجازفات إدارية.

الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي

يتمثل التعريف الحديث القياسي للإدارة الاستراتيجية في أنها "الفن والعلم الخاص بصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتعددة المتعلقة بالأداء التي تمكن مؤسسة ما من تحقيق أهدافها". ولا تلائم هذه المفردات بسهولة المصطلحات الخاصة بالجامعة على الأقل نظرًا لأن الكثير من العاملين بالجامعة يرغبون عن التسليم بأن للجامعة الصلاحية الشاملة نفسها

التي يتمتع بها أي حقل دراسي أو وحدة أكاديمية معينة. وقد كان "جي سيرل" أول من قرر الحقيقة البديهية القائلة إن الأكاديميين يكونون أكثر ولاءً للمجال العلمي الذي يبحثون فيه عن ولائهم للجامعة التابعين لها. وعلى الرغم من ذلك، تتمثل الفكرة الأساسية في هذا الكتاب في أن لنجاح الجامعة أو فشلها بالإضافة إلى الطريقة التي تتم إدارتها وفقًا لها تأثيرًا شديدًا على نجاح القسم أو فشله علاوة على تقدم الدراسة وخبرة الطلاب ونجاح الأكاديميين وغيرهم من العاملين بالجامعة. ربما لم تكن الأحوال كذلك فيما سبق أما في العصر الحديث عندما أصبح لنجاح الجامعة تأثير مهم على قاعدة الموارد داخلها، تحولت دفة المناقشة بشكل جذري نحو الجامعات. يجب أن تهدف الإدارة الاستراتيجية للجامعات إلى تحقيق هذا النجاح ودعمه. تعد إدارة الجامعات عملية شاملة تتضافر فيها جهود جميع العناصر المتداخلة. فعلى سبيل المثال، يعد التركيز على النجاح الأكاديمي مع استبعاد الاهتمام بالإدارة المالية الفعالة قاصرًا كالتركيز على تجديد أبنية الحرم الجامعي مع إغفال الاستمرار في إنعاش الأداء الأكاديمي. أما بالنسبة للأهداف التقنية والاستراتيجية للعملية، يكمن النجاح المتواصل بصورة قليلة في المبادرات المؤثرة الجديدة التي قد تكون مهمة وضرورية في بعض الأحيان بينما يكمن بصورة كبيرة في تحقيق التناغم بين المقومات المختلفة لإدارة الجامعة لتدعيم نفسها بطريقة متبادلة. لذلك، تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الآليات التكميلية التي تدفع السياسات والعمليات معًا نحو تحقيق أفضل النتائج داخل الجامعات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تأثرت معظم الكتب التي تتحدث عن التخطيط والإدارة في جامعات المملكة المتحدة بالفترة التي كان تمويل الجامعة فيها يتسم بالثبات وكان يفترض أنه كلما ازداد عدد الطلاب، توفر الدولة الموارد على غرار وحدة قياسية من الموارد لمواكبة التوسع. يجب أن يتسم من

يقومون بالتخطيط للجامعة بالمهارة في تقدير المتطلبات من فرق العاملين الإضافية والمرافق اللازمة لاستيعاب الأعداد الإضافية للطلاب وفقًا لأسس التمويل والمساحة المسموح بها التي حددتها لجنة المنح الجامعية (University Grants Committee) والتي تعرف اختصارًا بـ (UGC). أما إذا حدث نقص في التمويل الحكومي، وتم استنزاف مصدر من مصادر الموارد، يقوم المسئولون عن التخطيط بإعادة تقييم مصادر الموارد مما يعيد توزيع التمويل بالتساوي بين الوحدات الأكاديمية المختلفة على أساس مقنن ومخفض. يعتبر التخطيط إجراءً تقديريًا يتطلب توزيعًا سليمًا ومقننًا للموارد ضمن الدعم الذي تقوم الحكومة بتخصيصه. أدت هذه الطريقة إلى انتهاج أسلوب روتيني مغالى فيه تجاه الشئون الإدارية ويتسم بالتمسك الشديد باللوائح والتسلسل الهرمي علاوة على الاعتماد على الهياكل المحكمة للجان. كذلك، لم يكن التخطيط استراتيجيًا بالمعنى الذي نقصده عند محاولتنا مواكبة الأنشطة الداخلية مع الضغوط الخارجية؛ حيث لم تكن هذه العوامل سوى مقومات للإدارة الداخلية". يُذكر أن العديد من الجامعات أصرت على اتباع هذا الأسلوب حتى بعدما أصبح التمويل الحكومي غير مستقر وبالتالي أصبحت غير مؤهلة للتعامل مع العواقب الناجمة عن ذلك. وعندما يتواكب هذا الإصرار مع الاعتقاد الضمني القائل إنه على الرغم من الوضع غير المشجع، فإن الوضع السياسي والمالي الخارجي على وشك التغيير للأفضل والرجوع للوضع الذي كان عليه من قبل عندما يتم الاعتراف بشهرة الجامعات والمطالبة بالموارد القومية مرة أخرى، ومن ثم أصبحت مقاومة أي تحدٍ للمعتقدات الراسخة الخاصة بالتخطيط القائم على المساواة وتخصيص الموارد شرسة للغاية.

وجد "جي لوكوود" و"جي فيلدين"، المؤلفان بفترة السبعينيات، أمثلة قليلة حول توفير الجامعات لمساحة من التطور من خلال إزالة الالتزامات الحالية أو الحد منها. وتعد كامبريدج أولى الجامعات التي أدركت مبكرًا الحاجة إلى إعادة النظر في وضعها وأوضح تقريرها الخاص بتطور الجامعة على المدى الطويل أنه " كلما ازداد نمو جامعة ما، يمكنها

تغيير الميزانية المخصصة لأنشطتها من خلال ضخ المزيد من الأموال في المجالات المتطورة دون تقليل الموارد التي يتم تخصيصها للمجالات المتدهورة." ويوضح التقرير أيضًا أنه في ظل نظام التمويل الثابت للدولة، تمثلت المشكلة الرئيسية في تخطيط وسيلة لإعادة توزيع الموارد وتخصيصها للحفاظ على قدرة الجامعات على التطور والنماء. وفي أواخر السبعينيات، أنشأت العديد من الجامعات مثل جامعة لانكستر وجامعة سوثامبتون وجامعة لندن مجموعات مختصة أو لجنة مكونة من أربعة أعضاء لتحديد الأولويات في ضوء انخفاض الموارد المتوقع بهدف استمرار دعم القوى الأكاديمية وتوفير مساحة لتنفيذ المبادرات الجديدة، وقامت لجنة المنح الجامعية بالمشاركة من خلال حث الجامعات على الحاجة إلى التخلص من "مستويات النمو المفتقرة إلى النشاط" من أجل "الحفاظ على القدرة على التطور والاستجابة للظروف المؤاتية" كما ورد على لسان رئيس اللجنة.

بيد أن هذه الإجراءات، على الرغم من أنها ذات قيمة في وضع قوى الأداء الأكاديمي في الأولوية وإعداد الجامعات لمناخ مالي أكثر نشاطًا، ليس من المتوقع أن توضح تأثير نظام التعليم العالي على قوى السوق التي ظهرت في التسعينيات. فقد تم التأكد التام من المفهوم القائل بانخفاض تكاليف الوحدات التي تمولها الحكومة ولكن لم يتم التنبؤ بنمو اقتصاد الجامعات الذي يتكون من الأموال الخاصة والعامة معًا في أي مكان كما لم يتم الاستيعاب الكامل لهذا المفهوم بالعديد من الجامعات حتى الآن. فلا تزال الهياكل الجامعية تعكس المبدأ الذي يؤكد أن التمويل الحكومي يعد المصدر الرئيسي بينما لا يمثل التمويل الأهلي سوى إعانة غير متوقعة تعمل فقط على تحسين بعض أوجه القصور بالتمويل الحكومي. وعلاوة على ذلك، ازداد الاعتماد على التمويل الحكومي في بعض الجامعات نظرًا لأن زيادة الشفافية في توزيع المنح الحالية (التي تم تقديمها في منتصف الثمانينيات) دلت على أن القاعدة التي يتم بموجبها حساب المنح المخصصة لكل قسم أكاديمي على حدة لم تعد خاضعة للرأي العام أو النظرة الثاقبة للعملية السياسية بأكملها فقط بل خضعت أيضًا للرأي السائد

بالجامعات؛ أصبحت المعرفة النظرية المقصورة على عدد قليل من خبراء التعليم ملكية شائعة لكل عميد جامعة أو رئيس من رؤساء الأقسام لديه الكفاءة والخبرة. وعلى الرغم من أن هذا الأمر يعد مرغوبًا من وجهة نظر تحمل المسئولية، فقد كان لها أثر في إضعاف القوى ذات السلطات المركزية الخاصة باتخاذ القرارات داخل العديد من الجامعات من خلال صرفها عن تخصيص الموارد وفقًا لتقديرها الاستراتيجي. كذلك، أصبحت الصيغة التمويلية لكل مجال من المجالات والتي تم إنشاؤها بغرض التوزيع القومي للموارد أسلوبًا منتشرًا لتخصيص الموارد داخل الجامعات؛ حيث أصبح من السهل على الأجهزة المركزية الخاصة بصنع القرارات إلغاء مسئوليتها عن الإدارة الاستراتيجية من خلال تكرار قرارات المجالس التمويلية بصرف النظر عما إذا كان أساس الصيغة يعكس أنشطتها بشكل صحيح أو عما إذا كان تم التوصل الملائم إلى التقدير الإجمالي لمستويات الموارد الخاصة بالمجلس التمويلي بطريقة فعلية أو لا.

يمكن أن ينتج عن هذه الطريقة مساوئ عديدة؛ حيث لن تسمح الجامعة لنفسها فقط بالتسليم بأن التمويل الحكومي ليس المورد الأساسي وأن المجلس التمويلي يسعى إلى الاحتكار، بل تسلم أيضًا بأن أولويات المجلس التمويلي كما اتضح من تخصيصاته التمويلية يجب أن تكون ملكًا للمؤسسات التعليمية على الرغم من أنه تم تصميم التخصيصات للوفاء بأولويات النظام بأكمله بدلاً من أولويات أي مؤسسة فردية. كما يقوم القبول السلبي بإنشاء صيغة تمويلية لمجلس التمويل بدفع قيادة المؤسسات التعليمية إلى تأييد الصيغة وإقحام نفسها بين القيادة والوحدات الأكاديمية وبذلك تظهر إدارة الجامعة على أنها هيئة تتمتع بسلطة خارجية بدلاً من كونها مسئولة عن التوجيه الاستراتيجي لمجتمع تعليمي يتسم بالاستقلال والإدارة الذاتية. كما يعتبر التأثير السلبي على الفكر السائد بالمؤسسات التعليمة بالغًا حتى في الجامعات التي تستطيع فيها البنيات الأكاديمية توفير موارد خارجية مهمة مما يؤدي حتمًا إلى فكر إداري تسلسلي يقوم فيه المسئولون بدور توجيهي رئيسي لقرارات توزيع الموارد التي يتم اتخاذها في أي مكان آخر.

تغيرت الجامعات بشكل كبير منذ الثمانينيات وتعتبر الجامعات الأكثر نجاحًا هي الجامعات التي نجحت في التكيف مع الظروف المحيطة الجديدة. فبدلاً من الحصول على تسعين بالمائة من التمويل عن طريق الدولة بشكل مباشر، تحصل الجامعات الآن على حوالي ستين بالمائة فقط من المنح الحالية بهذه الطريقة. يميز التمويل الحكومي الحالي بين مجال البحث ومجال التدريس، حيث تحصل الجامعات الأكثر نشاطًا في مجال البحث، التي ينعكس أداؤها في إجراء تقييم الأبحاث، على منحة متساوية النسبة (خمسين إلى خمسين) بين مجالي البحث والتدريس بينما تتراوح نسبة الجامعات الأقل نشاطًا في مجال البحث بين خمسة إلى خمسة وتسعين. وعلى الرغم من ذلك، يتمثل أهم التغييرات في تنوع مصادر التمويل ومدى قيام الأموال التي يحصلها المجلس من مصادر أخرى غير التمويل كالأبحاث ومصروفات الطلاب والدورات التدريبية القصيرة وبيع الخدمات وتوفير أماكن إقامة الطلاب ووسائل الرفاهية بتغيير الموازنة العامة للجامعات وبما في ذلك بعض الجامعات التي تولد أكثر من ستين بالمائة من تمويلها من مصادر أخرى غير تمويل المجلس. نظرًا لأن الجامعات مؤسسات قائمة على العمل المكثف كما أن البنية الأساسية لكل من البحث والجامعات تعتمد على الدعم المالي، تعد الهياكل التمويلية وتوفير الأموال من أجل الاستثمار في مجالات تطورية جديدة من أهم عوامل نجاح الجامعات. فعلى سبيل المثال، يتطلب باحثو الرياضيات، الذين كانت تقتصر طلباتهم اللازمة للبحث على الأوراق وأقلام الرصاص، آلات حسابية الآن كما يحتاج الطلاب في أي مجال من مجالات البحث إلى الدعم المتطور لتكنولوجيا المعلومات علاوة على ما تتطلبه حقول الدراسة الخاصة بهم. وبوجه عام، كلما أصبحت الجامعات أكثر نجاحًا، ازدادت تكاليفها المادية وتوجهت للبحث عن مصادر أخرى للدعم خارج نطاق التمويل الحكومي. وعلاوة على ذلك، في ظل النظام الجامعي الذي يسوده التنافس حيثما ترغب كل جامعة في ضم أفضل الكوادر يؤدي أي نقص واضح بقاعدة الموارد إلى عدم الاستقرار وخسارة فرق العمل المتميزة التي تجذبها المؤسسات التعليمية المنافسة.

الإدارة الاستراتيجية للجامعات الحديثة

يوفر توسيع قاعدة الأموال داخل الجامعات وتنوع مصادر الدخل والتركيز على المنافسة أوجه تشابه قريبة مع الأهداف التنظيمية للقطاع الخاص بصورة أكبر مما كان في الماضي. لم يحدث ذلك نظرًا لأن الجامعات يجب أن تكون موجهة إلى العمل ضمن نطاق الإدارة الحازمة أو لأن الجامعات دخلت بوضوح نطاق السوق ويتم دفعها من قبل الحاجة إلى ترويج سلسلة من المنتجات في بيئة تجارية أو لأنه يتم قياس نجاحها على أساس المعايير المالية، بل لأن الخصائص التنظيمية والإدارة الاستراتيجية اللازمة للنجاح تعكس الأداء الأمثل لمنظمات القطاع الخاص المتقدمة بصورة أكبر من ذي قبل. قد يتطلب المناخ المالي الجديد أساليب جديدة من الإدارة الاستراتيجية في الجامعات ولكنه لا يقوم أو لا ينبغي أن يقوم بتغيير أهدافها الأساسية. لا تزال المعايير الأساسية للنجاح متمثلة في النجاح في صميم العمل في مجالي التدريس والبحث حتى إذا تغيرت الطرق التي يمكن إنجاز العمل وفقًا لها. وصف "كلارك" الجامعات القائمة على المبادرة التنظيمية بأنها ليست الجامعات التي قامت بالتضحية بتفوقها الأكاديمي من أجل الاتجار ولكنها جامعات تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل توليد موارد مالية لتمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه.

إذا نظرنا إلى السمات الاستراتيجية الأساسية للشركات الناجحة التي تعمل في الظروف الجديدة التنافسية – حيث تعد الهياكل التقليدية والموجهة نحو الكفاءة والمتعلقة بالمستويات المختلفة ليست على الطراز الحديث بينما يعد البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة تتسم بالمرونة والابتكار القائم على المعرفة والمشاركة من السمات الأساسية – يصطدم الفرد بأوجه التشابه الموجودة بين الشركات وإدارة الجامعة في فترة انهارت فيها ثوابت النموذج المطلق للتطور ضمن إطار القطاع العام.

ويمكن تلخيص هذه السمات الاستراتيجية على النحو الآتي:

- التشكيك في قيمة العمليات التي ينتج عنها خطة استراتيجية ثابتة. ويناقش "هايز" على سبيل المثال ذلك قائلاً:

"عندما تضل في طريق عام، قد تفيدك خريطة للطريق؛ ولكنك إذا ضللت في أرض منخفضة تتغير سماتها السطحية باستمرار، لا يمكنك الاعتماد على خريطة للطريق. قد يفيدك بشكل أكبر استخدام بوصلة بسيطة تشير إلى الاتجاه العام الذي يجب اتباعه وتسمح لك باستخدام ذكائك للتغلب على المشكلات المتعددة التي قد تواجهك."

والمقصود من ذلك هو أن معظم مستندات التخطيط الاستراتيجي تشبه خرائط الطريق إلى حد كبير؛ حيث تتسم بأنها قائمة على الأوامر والتوجيهات بصورة كبيرة ومفصلة تفصيلاً شديدًا لدرجة أنها لا تفيد عندما تتغير الظروف الخارجية. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تشق طريقًا بمفردها وتصبح نقاطًا ثابتة يقوم مؤيدو الآراء السابقة الموكلون بعمل الخطة بالالتزام الشديد بها.

- الاعتقاد بأن أفضل خطة استراتيجية هي الخطة القائمة على التطور بدلاً من الخطة الموجهة. ويطالب كل من "إتش مينتزبرج" و"والترز" بإلحاح أن يستجيب المديرون للاستراتيجية المتطورة بدلاً من التركيز على أفكار ثابتة غير حقيقية، كما يوجهان عنايتنا إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتسم بعدم الاكتراث وتفتقر إلى التنظيم. يقترح "جيه سي كولينز" أن الاستراتيجية يجب أن تقوم على التغيير والدفعة التدريجيين في قوله: "إذا أردت أن تحقق رقمًا قياسيًا في مسار ذا مغزى على مدار خمسة عشر عامًا أو أكثر، ينبغي أن تكون الثورة والتمرد آخر ما تسعى إليه". يصف "إتش كيه فولبيردا" أحد النماذج ذات القدرة على التكيف مع الظروف المؤاتية حيث تكون الاستراتيجية ذات مفعول رجعي أو تصاعدية يكون من المتوقع ظهور التحسينات بشكل مبتكر

من المستويات السفلى في المنظمة. يقارن "فولبريدا" ذلك "بطريقة التخطيط الاستراتيجي الرسمي والأسوأ من ذلك بالأساليب التنظيمية والعلاقات التي تنتج عنها التي يمكنها أن تضعف من قدرة الشركة على المنافسة". وعلاوة على ذلك، يرى "جيه كاي" أن استراتيجيات الشركات الناجحة نفعية ولديها القدرة على التكيف مع الظروف المواتية.

- التسليم بأنه يمكن تشكيل الاستراتيجية بشكل أفضل باستخدام طرق تصاعدية بدلاً من الطرق القائمة على توجيه المسئولين لمن دونهم؛ حيث يتمثل دور الإدارة العليا في القيام بتنفيذ اللوائح والقوانين بصورة أكبر من القيادة المطلقة أو مثلما ذكرها "آر إتش هايز"، "لا تكمن وظيفة الإدارة المتميزة في تحديد المشكلات وحلها مثلما تتمثل في إنشاء منظمة تستطيع تحديد مشكلاتها وحلها بنفسها". ولذلك، يجب على الإدارة الاستراتيجية أن تكون في حجم اتساع الشركات وليست مقصورة فقط على المقر الرئيسي لها كما يجب أن يكون فحص إمكانيات الأنشطة مسئولية مشتركة بين مراكز قيادة الشركات ووحدات التشغيل. كما يتطلب ذلك مرونة تنظيمية شديدة للاستجابة بشكل فعال للضغوط المحيطة والكفاءة الاستراتيجية الموجودة لدى كل من وحدات التشغيل ومراكز قيادة الشركات لضمان اكتشاف فرص جديدة واستغلالها بفعالية. ذلك، حيث يحتاج الأفراد إلى الشعور بأحقيتهم في الملكية.
- إدراك الأهمية الشديدة لتطوير خطة عمل تشتمل على فهم الظروف المحيطة والتغيرات المصاحبة لها ويقصد بذلك "مفهوم التكيف الفعال بين المنظمة والظروف المحيطة". يعتمد ذلك بشكل كبير على التواصل الفعال بين الطرفين والثقة المتبادلة بين مراكز قيادة الجامعة ووحدات التشغيل التابعة لها لتشجيع قيام مؤسسة تعليمية تمتاز بالمهارة في ابتكار المعرفة واكتسابها وتحويلها وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة والأفكار الجديدة، علاوة على تأكيدها على الحاجة إلى وضع استراتيجيات للاستفادة من الفرص الخارجية وتجنب

تأثير التهديدات الخارجية أو الحد منه. يجب أن ينظر إلى وضع الاستراتيجيات على أنه ينشأ من الطريقة التي تكتسب بها الشركة، على مستويات مختلفة، المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة وتقوم بتفسيرها والتعامل معها.

- تركز هذه الأساليب من الإدارة الاستراتيجية بالضرورة على إمكانيات العاملين بالشركة. يرى كل من "إس جوشال" و"سي بارتليت" أنه:

"في صميم المفهوم المنبثق عن الشركات الفردية، يظهر اعتقاد مختلف تمامًا أن الشركات تستطيع ويجب أن تستفيد من الظروف الخارجية واختلافات الأشخاص عن طريق التعرف على قدراتهم المميزة وتطويرها وتطبيقها."

علاوة على ذلك، يقترح "هايز" أن الشركات يجب أن تتبع مبدأ الوسيلة تبرر الغاية وليس الغاية تبرر الوسيلة: حيث يقوم المبدأ الثاني على التأكيد على إرشادات وتوجيهات القيادة العليا وإتباع خطة وتكييف الشركة على تنفيذها، بينما يشجع المبدأ الأول على استثمار إمكانيات الأشخاص الذين سيدفعون الشركة إلى الأمام من خلال قدرتهم على الابتكار ومهاراتهم الأخرى.

- وفي الوقت نفسه، تحتاج الشركات إلى التماسك والتكامل. يرى كل من "بي ميلجروم" و"جي روبرتس" أن مفتاح النجاح يكمن في تكامل أنشطة الشركات ولن يتحقق الأداء المتميز عن طريق التغييرات التدريجية في الأجزاء الفردية من العملية فحسب، بل من خلال اتحاد جميع العناصر معًا بحيث تصبح المساهمة الكلية أقوى من مجموع الأجزاء المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، لا تقوم المنظمات ذات الأداء العالي بالتصرف السليم فقط بل تقوم أيضًا بجمع المزيد من هذه الأجزاء وتوحيدها بشكل مختلف مما يمكنها من التغلب على منافسيها. يصف كل من "ميلجروم"

و"روبرتس" كيفية إظهار تنفيذ نظام عناصر التعزيز المتبادل لرفع مستوى الأداء في العمل الذي يتسم بالتنافس الشديد. ويسلم كل من "ويتنجون" و"بيتجرو" بفعالية هذه العناصر في الإطارات التنظيمية الواسعة.

- الإدارة المالية التي تتسم بالاعتدال في الأمور المتعلقة بالإنفاق بينما لا تتسم بالاعتدال في الأمور المتعلقة بالتحكم والسيطرة. فكلما ازداد تركيز الإدارة المالية على التكامل والاقتصاد في الإنفاق وعدم الميل إلى الاقتراض، استحقت الاحترام الداخلي ووفرت قاعدة مالية آمنة لتحين الفرص والاستجابة السريعة للظروف المحيطة المتغيرة. ومن ناحية أخرى، يمكن أن تقوم آليات التدبير المالي التي تتسم بالاعتدال بإنشاء مستويات غير ضرورية من التسلسل الهرمي والسلطة المطلقة كما تستطيع أن تخنق روح المبادرة. يصف كل من "جوشال" و"بارتليت" كيفية بداية شعور مديري الدرجة الأولى بالإحباط عندما رأوا أن تفكيرهم الإبداعي وتحليلهم الدقيق يتم تنظيمه من خلال نماذج تقريرية موحدة وتناسقه من خلال عملية من الدمج التي قامت بتلخيص المعلومات وتجميعها كما تم تجميعها بأنه استعراض لسمات الإدارة المتميزة. ومن الممكن أن تعوق المحافظة المالية من هذا النوع نشاط المبادرة في كل من الشركات والجامعات.

نظرًا لتعرض التعليم العالي لضغوط السوق وقلة اعتماده على المصادر الحكومية في تمويله، يوجد العديد من الدروس المستفادة التي يمكن تعلمها من أداء منظمات القطاع الخاص. وبالطبع، تظل هناك فروق شديدة بين الشركات والجامعات ليس فقط في الأهداف الأساسية كالأرباح ومكافأة المساهمين وتجنب أوجه الاستيلاء من قبل شركات أخرى، بل في الهياكل القانونية أيضًا. حتى في أكثر الشركات تقدمًا، يتم تعيين العاملين بالشركات على أساس أقل من حيث الأمان وأكثر من حيث المرونة عن الجامعات، كما لا

تلتزم أجهزة القطاع الخاص بالتقاليد أو المتطلبات القانونية لصنع القرارات المشتركة التي يجب أن تتخذها الجامعات عن طريق المجالس العليا والهيئات الأكاديمية والأجهزة الإدارية. وعلاوة على ذلك، تقوم الأمور المتعلقة بالملكية بتمييز الشركات عن الجامعات. على الرغم من ذلك، يعد التركيز على التخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بالقدرة على التطور والمرونة وتشجيع الأساليب التصاعدية التي يقوم فيها العاملون بالمشاركة في صنع القرارات مع القيادات بالإضافة إلى ضمان توزيع التفكير الاستراتيجي والقدرات بين المركز والأقسام الأكاديمية واستثمار الموارد البشرية وفحص الظروف المحيطة علاوة على التركيز على تكامل العمليات وعناصر التعزيز المتبادل وأسلوب الإدارة المالية الذي يتسم بالاعتدال النسبي السائد بفكر الجامعة.

وعلى النقيض من ذلك، انتهجت العديد من الجامعات هياكل تبدو متعلقة بشكل كبير بعصر الصناعة القديم الذي تتبع فيه فرق الإدارة المتميزة التي تستجيب للهيئات الخارجية أسلوبًا إداريًا قائمًا بشدة على التوجيهات والأوامر العليا ولا يتسم بالمشاركة والتعاون، كما لا يساعد على التدعيم والتعزيز. بينما يمكن تبرير ذلك كرد فعل دفاعي قصير المدى للأزمات المالية الحادة، فإن تأثيره على المدى الطويل قد يقلل من إمكانيات استعادة الوضع السابق نظرًا لأنه يفرض إطارًا غير ملائم لتحقيق النجاح الأكاديمي. وفي أكثر الجامعات نجاحًا، بينما يمكن تنظيم عملية صنع القرار بطرق عديدة، يمثل الالتزام بالمشاركة في السلطة واتخاذ دور إيجابي عنصرًا ضروريًا لتحقيق الأهداف التنظيمية ورمزًا للقوة وليس الضعف في بيئة التنافس.

الإطار الاستراتيجي لإدارة الجامعات

في عصر يتسم بزيادة الطلب بتحمل المسئولية وتعدد أوجه التحكم للدولة، فإنه ليس من الغريب أن تتطلب الهيئات مثل المجالس التمويلية وضع خطط استراتيجية رسمية

ومؤيدة بالأدلة الكافية ومرتبطة بمبادئ المؤسسات التعليمية للتأكيد على أن لديها عملية تخطيطية قائمة بالفعل ومعدة للتطبيق. قد تكون هذه الخطط مفيدة بدرجة اشتمالها على التوقعات المالية خلال فترة من السنوات، ولكن أية محاولة لعمل خطط تفصيلية بدقة للتطور الأكاديمي خلال مدة زمنية تتراوح من ثلاثة إلى خمسة أعوام تكون محفوفة بالصعوبات كما قد يكون لها تأثير سلبي إذا أصبحت قيدًا يعوق التغيير التدريجي أو القائم على الاستفادة من الفرص السانحة. كذلك، فالأمر الأكثر أهمية هو أنه ينبغي على الجامعة أن تضع أهدافًا عريضة على المدى الطويل وواقعية في الوقت نفسه حتى يتسنى تحقيقها خلال فترة زمنية غير محددة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون هذه الأهداف توجيهية بطبيعتها وأن يتم تصميمها بحيث تعمل على التوجيه الثابت للأقسام والكليات والعمداء والمديرين الأكاديميين للوصول إلى مستويات متوسطة للأداء بالفصول الدراسية أو تحقيق أولويات التطور داخل المؤسسات التعليمية. علاوة على ذلك، يجب ألا تحدد هذه الأهداف الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الإنجازات إلا في حالة الضرورة القصوى، نظرًا لأن العدد الهائل للأنشطة المرتبطة بالنقلات الاستراتيجية المهمة داخل جامعة ما – والذي يشتمل على توفير الموارد المالية وتعيين فرق عمل مناسبة بالإضافة إلى جذب الطلاب وسد الثغرات – من الممكن أن تجعل التخطيط التفصيلي للبرامج عائقًا بدلاً من كونه حافزًا على الإنجاز كما يمكنها إعاقة التجديد والابتكار في أي مجال آخر.

يجب أن يتمثل العنصر الرئيسي في وضع هذه الأهداف الشاملة في توفير إطار يمكن من خلاله النظر في مجموعة متنوعة من الأفكار الفردية الداعية إلى التجديد والابتكار والتي انبثق بعضها تلقائيًا من الأكاديميين أو الأقسام التي تعمل على أساس تصاعدي بينما نشأ البعض الآخر عن قيادة الجامعات أو الحوارات التي تتم بين القيادة والأقسام. يحدد إدراك هذه الأفكار والخطط أخيرًا شكل الجامعة وشهرتها بدلاً من المبادرات الاستراتيجية الكبرى التي تقوم بها الإدارة. بيد أنه نظرًا لعدم قدرة أية جامعة على النجاح دون التركيز على مواردها وترتيب

أولوياتها، يجب أن يتم النظر في هذه الأفكار والخطط ضمن الإطار الكلي للأهداف التي لها الأولوية. ويتمثل بعض هذه الأهداف في إعادة توازن الجامعات نحو العلوم والتكنولوجيا (والذي قد يشتمل على الاستثمار في توفير فرق عمل أكاديمية جدد واتخاذ خطوات معينة لجذب الطلاب في ظل سوق تتسم بالتنافس وتميل إلى التدهور بالإضافة إلى توفير الدعم الإضافي المتعلق بالمكان التعليمي أو المعدات وتجديد المعامل، وما إلى ذلك...)؛ وزيادة عدد القائمين بأبحاث التخرج (الذي يشمل عمل مكافآت للخريجين وتعزيز دور المكتبات والخدمات الأكاديمية الأخرى بالإضافة إلى توفير الحوافز التشجيعية للأقسام من خلال آليات تخصيص الموارد وبناء مدن جامعية جديدة للخريجين، وما إلى ذلك)؛ وتجديد رأس المال المخصص لبناء مواقع تعليمية جديدة (الذي قد يشتمل على تخفيض الأموال المخصصة لبعض البرامج الرئيسية والتوقف عن التوسع في عدد الطلاب في أماكن غير متاحة للاستخدام بشكل مؤقت والبحث عن أماكن بديلة خلال فترة زمنية قصيرة علاوة على تقييد بعض الأنشطة الأكاديمية لتلائم المباني التي تم تحديثها بصورة مثلى، وما إلى ذلك)؛ أو زيادة مساهمة الجامعة في إعادة تجديد الاقتصاد المحلي والإقليمي (الذي يمكن أن يشتمل على تحديد العاملين الجدد، وإنشاء آليات تحفيزية داخلية جديدة وتكوين روابط قوية مع الهيئات الخارجية وإنشاء آليات تمويلية جديدة لأنشطة أو تطورات معينة، وما إلى ذلك). لذا، تتطلب كل هذه الأهداف اتخاذ إجراء، ولكن هذا الإجراء سوف يشمل عددًا هائلاً من الأشخاص المعنيين والمنظمات والأنشطة داخل الجامعات، ومن ثم يجب أن تفهم الجامعة بأكملها هذه الأهداف وتصدق عليها قبل أن تستخدمها في تفعيل عملية الإنجاز. وإذا لم تقم الجامعات بذلك، سوف تتم إعاقة تطبيق هذه الأهداف وإحباط مسيرتها بسبب الأهداف التنافسية التي تظهر بصورة عارضة نتيجة لوجود بعض الأسباب التي سمحت بظهور فرص جديدة. تقوم الجامعات الناجحة إما بالتحكم في هذه الفرص ضمن إطارات توجيهية قائمة أو ترفض القيام بذلك. أما بالنسبة للجامعات التي تحقق نجاحًا من الاستفادة من الفرص، يعتبر ذلك أحد أهم الاختبارات الشاقة للإدارة الاستراتيجية.

تعكس هذه الأهداف بشكل أكبر الحاجة إلى البوصلة للاهتداء في أرض منخفضة، وفقًا للتشبيه الذي عقده "هايز"، بدلاً من استخدام خريطة في طريق عام (والذي يمثل نوع المستندات التي عادة ما تسعى إليها الإدارة الحكومية). ينبغي أن تنبثق هذه الأهداف أو تنتج عن المناقشات التي تستمر لمدة شهور إن لم يكن لأعوام على أنها وفقًا لمجموعة من التوجيهات الشاملة التي ينبغي أن تسير المؤسسات التعليمية على إثرها والتي لا يتم تشكيلها بمجرد انتهاء المناقشة واتباعها باعتبارها جزءًا من عملية رسمية استغرقت اجتماع أو اجتماعين للجنة أو تمت مناقشتها بالمصادقة في يوم خارج نطاق العمل. إن مثل هذا الإطار المشتمل على ثلاثة أو أربعة أهداف رئيسية بحاجة إلى المصادقة من خلال الهياكل الإدارية المناسبة، حيث يقوم بوضع الإرشادات العامة التي يتم اتباعها في اتخاذ القرارات الأخرى والتي على الرغم من ذلك لا تشكل خطة ثابتة؛ فهي تتشكل وفقًا للتغييرات التي تطرأ على المؤسسات التعليمية أو الظروف المحيطة بها ولكن ذلك يتم ضمن حدود التمويل والوقت اللازم لإعادة توازن المجالات الأكاديمية علاوة على ترابط القرارات ببعضها. والأمر المتوقع يجب أن يتمثل في أنه يجب أن يخدم هذا الإطار الجامعات لبعض السنوات؛ حيث يجب ألا يكون ذا سمة عارضة أو سطحية بحيث يتغير كل عام. على الرغم من أنه يجب مراجعة هذا الإطار سنويًا لاختبار مدى ملاءمته للظروف المتغيرة. وعلاوة على ذلك، يجب أن يمثل هذا الإطار النتائج التي تتوصل إليها إحدى الجامعات التي تعرف الاتجاه الذي تسير وفقًا له ولكنها مستعدة أن تعطي نفسها حرية انتهاج طرق عديدة مختلفة لتحقيق أهدافها بالاعتماد على الخيارات التي تطرح نفسها كل عام.

توجد أربعة أسباب مهمة لانتهاج هذا المدخل من الاستراتيجية:

- تقلب الظروف المحيطة

يشتمل تقلب الظروف المحيطة على الأمور التالية: تغييرات شديدة في السياسات التمويلية للدولة (يمكن للتغيير المفاجئ في الصيغة التمويلية أن يزيل مليون جنيه

إسترليني من الميزانية السنوية لإحدى الجامعات دون التعويض عنه)؛ وانخفاض الأموال التي يتم توفيرها من مصادر غير حكومية؛ والمبادرات البحثية الخارجية الجديدة التي ينبغي أن تزايد الجامعات عليها في إطار من التنافس المؤسسي الذي يؤدي بدوره إلى عدم الثبات المفاجئ في بعض أسواق الطلاب الوافدين الذين تعتمد عليهم الجامعات للحصول على الموارد المالية؛ بالإضافة إلى تغييرات الاقتصاد القومي التي تؤثر على المرتبات وسعر تداول الجنيه أو التغيرات في متطلبات الاقتراض؛ وانهيار مؤسسة صناعية كبيرة؛ علاوة على بعض الدعاية المعادية التي تؤثر على الرأي السائد تجاه المتقدمين السابقين للوظائف المهمة أو خسارة بعض الموظفين الرئيسيين ولجوئهم إلى مؤسسة أخرى. قام "كيلر" بإجراء تقدير بأن ثلاثة أرباع التغييرات التي تحدث بمعظم الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية كانت نتيجة لعوامل خارجية مثل توجيهات مجلس الدولة للتعليم العالي والركود الاقتصادي والتغييرات في أنماط الهجرة والتغييرات السياسية والتقلبات في سوق العمل.

- **التقلبات في أداء الأقسام داخل الجامعات**

تعتمد الجامعة في تحقيق النجاح في صميم عملها على الأقسام الأكاديمية ومراكز ومعاهد البحث ويمكن أن يؤثر أي تغيير يطرأ على أحد هذه الفروع، مثل فقدان عضو أساسي بهيئة التدريس أو اكتساب عضو جديد يرغب في تنفيذ مبادرات جديدة، على خطط الجامعة. علاوة على ذلك، إن مراقبة تقدم الأقسام من خلال الحفاظ على الأعضاء الأساسيين بفرق العمل وضم أعضاء جدد مع الوفاء بمتطلباتهم القانونية ودعم طلبات التمويل الخارجي للبحث أو الأنشطة الأخرى ومحاولة الوفاء بمتطلبات الأقسام الشديدة إلى الأماكن (والذي يشتمل أحيانًا على تخصيص المباني الجديدة لاستضافة المعدات الخاصة بالبحث أو فرق عمل إضافية) بالإضافة إلى بعض الموارد الأخرى تشكل المهمة الكبرى والرئيسية للإدارة المركزية

لأية جامعة. إن فائدة هذه المراقبة تتجلى في التركيز على التواصل الجيد والثقة والاحترام المتبادلين بين الأقسام الأكاديمية وقيادة الجامعة، كما تحث على ممارسة الحكم الأكاديمي الذي يتسم بالحنكة والمهارات التكتيكية والاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ذات الصدارة والتي تتم باستخدام شبكة من الاتصالات وعمليات صنع القرار. تتخلى الجامعة التي تفشل في إعطاء أولوية لإثارة روح التنافس بين أقسامها عن قدرتها نفسها على التنافس مع الجامعات الأخرى. يجب أن يشكل ذلك قلقًا متواصلاً، حيث تواجه الأقسام انحدارًا في المستوى عندما يفقد كبار الباحثين تقدمهم في مجال البحث أو حماسهم في جذب اهتمام الطلاب، أو يتم رفض قبول أحد المجالات كحقل للدراسة من قبل الطلاب، ومن ثم تقل أعداد الطلاب، أو تغادر فرق العمل الأكاديمية المتميزة، ومن ثم يتعين القيام بإعادة الاستثمار في هذا المجال. يحدث ذلك غالبًا عندما تجد الأقسام الأخرى نفسها في مستوى مرتفع من حيث الأداء، حيث يصل العاملون صغار السن بهيئة التدريس إلى النضج الأكاديمي المطلوب ويطلبون موارد إضافية لتمويل نجاحهم. ويمثل مدى الوفاء بمتطلباتهم والخيارات السليمة المطروحة تغييرًا واضحًا في التخطيط الاستراتيجي من عام إلى آخر.

- **المحافظة على البنية التحتية للجامعات**

يتمثل المتغير الثالث المهم في المحافظة على البنية التحتية للجامعات، بما في ذلك خدمات الدعم الأكاديمي مثل المكتبات ونظم تكنولوجيا المعلومات (الأكاديمية والإدارية) والخدمات الإدارية والخدمات المتعلقة بالطلاب (مثل أماكن إقامة الطلاب والمرافق الاجتماعية والرياضية) والمحافظة على المباني والمعدات. يذكر أنه من السهل إهمال البنية التحتية، فالمحافظة عليها تعتبر أمرًا مكلفًا؛ حيث تفتقر هذه

الخدمات عامة إلى مؤيدين أقوياء يطالبون بصيانتها حتى تتدهور بعض مرافق الخدمات وتصل إلى درجة الانهيار. وفي ظل المنافسة بين الأولويات الأكاديمية الفردية داخل القسم والخدمات، تبدو الأولويات الأكاديمية التي تم تحديدها بصورة مباشرة أنها في حالة استحقاق أمثل للأموال. إذا تولى مسئولية البنية التحتية شخص ذو مكانة رفيعة بالجامعة يمكن أن ينظر إلى مطالبته بإعادة الاستثمار في البنية التحتية وتجديدها على أنها مطالب تخدم مصلحته الفردية وزائدة عن الحاجة اللازمة أو دليل على أن القيادة لا تستجيب لاحتياجات الأقسام الأكاديمية. وعلى الرغم من ذلك، يعد أحد الأسباب الرئيسية لنقص الكفاءة الأكاديمية وانخفاض الروح المعنوية للمشتركين في التعليم الأكاديمي والتقدير الضعيف للرأي العام المنوط غالبًا بالتعليم العالي هو درجة التدهور التي وصلت إليها البنية التحتية داخل المؤسسة التعليمية. وفي العديد من الجامعات، لا تعمل الخدمات والنظم الأساسية وتؤدي وظيفتها بكفاءة، حيث تبدو أبنية الحرم الجامعي متدنية وأماكن إقامة الطلاب في حالة سيئة (ولكنها تتطلب إيجارات مرتفعة) والخدمات الغذائية سيئة للغاية وتتراكم أعمال الصيانة التي لم يتم إنجازها. يتمثل أثر ذلك على الطلاب وفرق العمل الأكاديميين في تأكيد الفكرة القائلة إن التعليم العالي لا يواكب المجتمع الحديث وأنه يفتقد القدرة على تحقيق النجاح الذي يمكن نقله من خلال شركات القطاع الخاص الحديثة، علاوة على أنه وحتى إذا حققت الجامعات أداءً فرديًا عاليًا في مجال البحث، فهي غير مزودة بهيكل يبدو، على الرغم من ذلك، أنه ينشأ من نموذج الخدمات العامة غير المتطورة. مع ذلك، تعد كفاءة وفعالية هذه الهياكل ضرورية لتشجيع عمل الجامعات بكفاءة مثلما يحدث في القطاع الخاص. ولن يتم الحصول على التعليم الجيد والتدريس الفعال في حالة إدارة المكتبات بشكل سيئ وتعطل أجهزة الكمبيوتر وعدم كفاية التسهيلات الخاصة بأماكن التدريس. وسوف يضيع وقت البحث إذا لم يمكن الثقة

والاعتماد على النظم الإدارية والمالية. وإذا كانت التسهيلات الاجتماعية والمرافق الأخرى الخاصة بالطلبة في حالة سيئة، سيتعامل معها الطلاب بالمثل ويزداد تدهورها عن ذلك ويكون من المكلف جدًا إعادتها لمستوى مناسب. كما يمكن أن تؤثر البنية التحتية متدنية الجودة على مستوى اعتماد المؤسسة التعليمية لدى البنوك والهيئات المالية، مما يؤثر بالتالي على قدرتها على الاقتراض؛ حيث لا يقبل أي متبرع خارجي إنفاق الأموال على مباني حرم جامعي يتسم بصيانة سيئة لمرافقه وعدم الاهتمام بنظافته وتجميله.

يجب ألا تتم إدارة الخدمات الجامعية بفعالية سريعة وهادفة فقط ولكنها تتطلب إعادة استثمار مستمر ومنتظم. وفي الغالب لا تتم صيانة البنية التحتية والحفاظ عليها على الرغم من أن ذلك متوقعًا من الناحية العملية، نظرًا لأن الأجزاء الرئيسية لها قد تعجز عن الأداء أو تنهار لأسباب غير متوقعة أو تتعرض لضغوط التغيرات التكنولوجية. تتطلب البنية التحتية والخدمات التي أشرفت على الانهيار موارد غير عادية ولا يمكن الحصول عليها في بعض الأحيان لاستعادة فاعليتها وإدخال فرق عمل وأفكار جديدة من الصعب الحصول عليها. وعلاوة على ذلك، يمكن للبنية التحتية والخدمات التي تتمتع بجودة الصيانة أن تزيد من قيمة المؤسسة التعليمية بطرق لا حصر لها، بيد أن تكاليف هذه الصيانة تبدو مرتفعة عندما يتم تأييد التقديرات الواضحة للمنافسة داخل المؤسسات التعليمية بالمجالات الأخرى.

- **الإدارة اليومية للجامعات**

تشتمل إدارة الجامعات المعتمدة على أساس المتابعة اليومية وفقًا لطبيعة العمل داخلها على صناعة القرار الفردي غير المقيد بصورة أكبر مما عليه الحال في معظم المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص. ويقول "آر بيرنبوم" في ذلك:

"في كل مرة تقوم فيها المؤسسة التعليمية بتعيين أو فصل عضو من أعضاء الكلية أو تبدأ برنامجًا جديدًا أو تقلص من حجم برنامج قديم أو تعزم على تطويع الطلاب أو مجموعة العاملين بطريقة أو بأخرى، فإنها تقوم بوضع خطة استراتيجية لتصرفاتها. يكمن التأثير الكبير للمديرين على الجامعات التابعة لهم في الخيارات اليومية التي وصفها "جيه في بالدريدج" و"بي إتش أوكيمي" بأنها قرارات حيوية تقوم ببناء القوة الداخلية للمؤسسة التعليمية وتؤهلها للاستجابة المرغوبة للفرص أو للتهديدات. من الممكن أن يكون للقرارات المتراكمة اليومية تأثير كبير على مصير المؤسسات التعليمية بصورة أكبر من أي خطة رئيسية. كما تقوم هذه القرارات بعمل استراتيجيات منبثقة تتحد بمرور الوقت على شكل نوع من التناسق أو نموذج معين."

تتجلى فائدة التشبيه الذي أجراه "هايز" (تشبيه البوصلة) ووضع عدد محدد من الأهداف العريضة في تشجيع القرارات التي تدخل إطار هذا التناسق أو النموذج وهو ما يسعى إليه "سي هاردي"، والتي، مع ذلك، من الصعب تطبيقها في الواقع داخل سياق الجامعة. إن الجامعة التي تستطيع النجاح في صياغة قراراتها بحيث تتسم بالتعزيز المتبادل، ليس من خلال آليات التحكم ولكن نظرًا لتحقيقها إجماع عام على الأهداف والغايات، ستجد أن بإمكانها تطوير اتجاه وقوة دافعة قلما توجد في أي مؤسسة تتسم عملية صنع القرار لديها بالتناقض الداخلي وصعوبة توفيق القرارات التي تتخذ في الأنحاء المختلفة من المؤسسة التعليمية، مما يؤدي حتمًا إلى الحلول الوسطية وتجاوز الحدود المعقولة.

المراجعة السنوية لاستراتيجية الإدارة الجامعية

تحدد هذه المتغيرات ملمحين أساسيين للإدارة الاستراتيجية للجامعات: تتمثل السمة الأولى في أنه يجب دعم المراجعة السنوية للاستراتيجية لوضع الأهداف العريضة، بينما تتمثل السمة الثانية في أنه لتحقيق فعالية الإدارة الاستراتيجية، ينبغي تكوين رؤية شاملة عن المؤسسة التعليمية وأنشطتها بحيث يتم التوفيق بين العناصر أو المقومات المختلفة

لأنشطة الجامعات بحيث تدعم بعضها البعض ولا تتعارض. فالجامعات مؤسسات جماعية تؤدي وظيفتها بصورة مثلى إذا تم التركيز على أنشطتها وتم تنظيم التفاعلات المتنوعة لتعزيز العمليات داخلها ككل بدلاً من تشتيتها.

يتطلب القيام بالاستعراض السنوي للاستراتيجية ومراجعة الخطة المالية متوسطة الأجل المصاحبة لها الدخول في نسيج إدارة الجامعات على أنه جزء أساسي منها. ويجب أن يبدأ بمراجعة التوقعات المالية للعام السابق على مدار الخمس أو الست سنوات القادمة، كما يجب تقديم خيارات للاستثمار (أو بعض التخفيضات في الميزانية) في كل عام من هذه الأعوام. قد يرى البعض أن البداية باستخدام التوقعات المالية تشكل ضغطًا شديدًا على الجانب الذي لا يتسم بالابتكار في الإدارة الاستراتيجية. ولكن في فترة الأزمات المالية تنشأ أخطار جسيمة عن عدم ثبات العمل الأكاديمي الأساسي نتيجة لضرورة القيام بتخفيضات غير متوقعة ومؤثرة في ميزانية المؤسسة التعليمية لاستعادة أقل نسبة من العجز بدلاً من قبول المبدأ منذ البداية القائل إن الميزانية يجب أن يكون بها فائض كل عام، كما يتعين طرح اقتراحات أو أفكار جديدة للتنافس على الدعم والتأييد. هناك أمثلة عديدة للجامعات التي تبذل أقصى جهودها لتحقيق النجاح الأكاديمي في إجراء تقييم الأبحاث للسنوات التالية والتي تضارب على تحقيق معدلات أكثر ارتفاعًا للمكافآت والحوافز ولكنها لا تقوم بالأخذ في الحسبان مجازفات القيام بذلك استنادًا إلى وضع مالي غير مضمون. وتوجد بعض الجامعات الأخرى التي قامت بالاقتراض من الأسواق المالية لتحديث المباني والحفاظ على مستويات الصيانة وفقًا للتقديرات المتوقعة لزيادة العائد الذي قد ينتج عن ذلك. نتيجة لذلك، تعرضت الجامعات التي حاولت الخروج من الصعوبات التي تواجهها لكارثة مالية، حيث أدى التفاؤل الذي يفتقر إلى حسن التقدير إلى ضغوط شديدة لتخفيض النفقات وفقدان للروح المعنوية. ومن ثم، يعد ضبط ميزانية الجامعات أحد الدعائم الرئيسية للنجاح الأكاديمي.

يجب أن تتم مناقشة خيارات الاستثمار بوضوح وحرية وألا تتقيد ضمن مجموعة صغيرة من المديرين أو الخبراء الفنيين. وعلى الرغم من أنه من الناحية العملية تستطيع مجموعة ذات حجم معين مناقشة جميع الخيارات والوصول إلى قرارات بشأنها، يعد التواصل بصورة رسمية أو غير رسمية داخل المؤسسة التعليمية مرغوبًا ومحققًا للكفاءة على المدى الطويل. ينصب تركيز الموضوعات الأكثر أهمية حول المتطلبات التنافسية للجوانب الأكاديمية والخاصة بالبنية التحتية للمؤسسات التعليمية علاوة على مدى تعارض البرامج الرئيسية (التي سوف تولد التزامات متواترة على المدى الطويل) مع الحاجات الأكاديمية المتواصلة. يجب أن تقوم خطط العمل التي توضح كيفية ومستوى توليد مصادر الدخل الجديدة بتسويغ الاستثمارات في المواقع أو المرافق التي تهدف إلى توليد مصادر جديدة من الدخل في المستقبل. علاوة على ذلك، تمثل هذه المناقشات أساس العملية الاستراتيجية التي تتطلب لإثبات فاعليتها عنصر النقد البناء والحوار القوي وتبادل الآراء التي يتم الإعراب عنها بدقة، كما تتطلب أيضًا التأييد من خلال البيانات والأدلة الإحصائية علاوة على عدم قيام الجامعات التي تتمتع بالاستقلال والإدارة الذاتية باستغلال المكانة أو السلطة الإدارية لتسوية المناقشات. وفي حالة التوصل إلى القرارات، يجب أن يتم توضيحها لمجتمع الجامعة بطريقة تجعل المناقشات المؤيدة لسياسة أو لأخرى مفهومة لمن يتأثرون بها.

اتخاذ قرارات استراتيجية غير متوقعة

لن تكون جميع القرارات الحاسمة ملائمة بشكل كبير لنطاق الاستراتيجية السنوي؛ فبالفعل ينشأ العديد من هذه القرارات من مصادر غير متوقعة. هل ستسعى الجامعة لتنفيذ كذا وكذا من المبادرة البحثية التي سوف تتضمن مصاريف رئيسية إذا نجحت في مسعاها؟ يرحب المتبرع بالمزيد من الاستثمار في مشروع ما طالما أن المؤسسة التعليمية تستحق هذا الدعم وملائمة له. كما يمكن اقتراح عمل حلف استراتيجي مع أي هيئة أخرى تتطلب

استثمارًا رئيسيًا. لقد تراجع التطور المخطط له عن الجدول المحدد وتوجد حاجة إلى إعادة الاستثمار فيه وتجديد القيادة. يمكن تحقيق جذب الأساتذة من الجامعات الأخرى فقط إذا تم توفير معامل حديثة أو فرق البحث المحولة. علاوة على ذلك، يحتاج اقتراح الخطط المبشرة إلى الاستثمار الذي يقنع أقسامًا معينة بالالتزام بها. يتطلب المناخ الجديد صناعة القرار بترتيب مختلف عن الماضي ويقصد بذلك وضع آلية قادرة على تحقيق النجاح بموضوع له أهمية استراتيجية خلال أسبوع والذي لا يمتنع عن الاستفادة من الفرص السانحة والاستعداد للدخول في المجازفات. علاوة على ذلك، يعد إدراك أن الوقت جعل استراتيجية تنافس الجامعات حقيقية مثل القطاع الخاص، فكلما أصبحت المؤسسة التعليمية أكثر ذكاءً وسرعة بديهة فازت بمكانة متقدمة في المنافسة. لم تعد الجامعات قادرة على اتخاذ القرارات بالهدوء الذي كان سائدًا في الستينيات عندما وصف "أشبي" العملية المتأنية التي انبثقت فيها الأفكار من ذوي الدرجات السفلى بالتسلسل الهرمي للجان وتراجعت القرارات التي يصدرها ذوو المكانة العليا باللجان والتي يتم التوصل إليها بعد عدة شهور. إن الجامعات التي لا تستطيع الاستجابة سريعًا للأحداث والمؤشرات الخارجية التي تنبئ بالترحيب بالسعي نحو مشروع جديد، الذي قد يحتوي على مفاهيم ضمنية مهمة خاصة بالسياسة الداخلية أو الدعوات التي توجه لها للمشاركة مع الهيئات الخارجية أو الوصول إلى صفقة معقدة لجذب أو استعادة العناصر البشرية الأساسية، سوف تخسر حتمًا في المناخ التنافسي. وعلى الرغم من ذلك، يتطلب تحقيق ذلك توافر عنصرين رئيسيين في إدارة الجامعات: العنصر الأول هو القدرة على الحشد السريع للمهارات الملائمة لتحليل مكانة الجامعة وتقييمها، وقد يشمل ذلك التخطيط الإداري والمالي والقانوني والمادي بالإضافة إلى المهارات الأكاديمية. يتمثل العنصر الثاني في عملية الاستشارة وصنع القرار التي لا تستثني المجتمع الأكاديمي وتتفق مع قوانين الجامعات أو عملية أخرى لصنع القرار.

وصف "بيرتون كلارك" النظام الإداري الفعال الذي تحتاج إليه المؤسسات التعليمية إذا قامت بعقد توازن بين المبادرة التنظيمية واللوائح القانونية بأنه عبارة عن آلية تجمع بين

المقدرة الاستراتيجية والقوى التنفيذية ولكنها تضم أيضًا السمة الجامعية والتمثيلية علاوة على القدرة على ممارسة الحكم المستقل. يجب أن تكون عملية صنع القرار سريعة ولكنها ينبغي أيضًا أن تتمتع بالشرعية في المجتمع الأكاديمي وإلا سوف تولد ردود أفعال سلبية مما يجعل كل فرصة صعبة الاغتنام بصورة أكبر من الفرصة التي تسبقها. والأهم من ذلك، تعتبر القرارات التي يتم اتخاذها على أساس السلطة الفردية مجازفة كبيرة على المدى الطويل على الرغم من سهولة اتخاذها في فترة قصيرة نظرًا لأنها ليس من المحتمل أنها تخضع للتفاعل النقدي الذي يقوم به صانعو القرارات الأكاديميون. ولكي تؤدي إدارة الدعم المركزي وظيفتها، يجب أن يكون هناك ثقة متبادلة بين صانعي القرارات ومستويات عالية من المهارة ورغبة في القضاء على البيروقراطية وقدرات جامعية وأساليب احترافية لقطع أشواط كبيرة في مراجعة الحقائق وإعادة عمل البيانات والتشاور الداخلي وعرض الحجج والمسائل. والأهم من ذلك كله، يجب أن تدرك كل هذه الآليات أهمية ضوابط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات بنسبة ٧٠ : ٣٠ ويقصد بذلك اتخاذ القرارات على أساس التقدير والحافز دون توفر أية بيانات مؤيدة. ويعتبر ذلك أكثر صعوبة بالنسبة للجامعات عن المجالات الأخرى نظرًا لأن الحوافز الرئيسية التي تدفع المجتمع الأكاديمي تتمثل في الرغبة في التفكير الملي في جميع الحقائق وتعريضها للتحليل الدقيق عند اتخاذ القرارات غير العادية. ولذا، تتطلب القرارات لاجتياز هذه المهمة بنجاح الثقة الشديدة في العملية وفي صانعي القرارات أنفسهم. يتحقق النجاح غالبًا وبما في ذلك نجاح الجامعات بشكل لا يمكن تخيله ليس من خلال عرض أفضل الحجج بل من خلال سرعة التصرف في المواقف الصعبة والقدرة على حشد الآراء والتوصل إلى قرار أسرع من المنافسين في هذا المجال وإمكانية الحصول على الدعم المؤسسي الفعال.

ففي البيئة التي يغلب عليها طابع التنافس، يتسم صنع القرار بالاستفادة من الفرص ويتضمن شيئًا من المجازفة. ذلك، حيث تظهر احتمالات وإمكانيات جديدة في المناخ الحالي غالبًا بشكل مفاجئ وفي فترة زمنية بعيدة عن نطاق التخطيط المنظم للجامعات بصورة أكبر

مما كان عليه الحال في الماضي. تنشأ هذه الإمكانيات عن الجداول الزمنية التي تضعها الأجهزة الخارجية مثل الحكومة أو الهيئات الدولية أو الأنشطة المتنافسة للشركات أو ضغوط الاقتصاد العالمي التي ليس لها علاقة بأوساط اتخاذ القرارات الجامعية. وغالبًا ما تظهر هذه الإمكانيات لأن أحد المسئولين بجامعة ما يرغب في استثمار الوقت والجهد لتحويل إمكانية متوسطة إلى فرصة عظيمة باتباع جدول زمني يتمتع بالخصوصية مقصورة على جامعته فقط. وفي ظل الظروف المالية الحالية التي تتسم بالانخفاض المستمر للتمويل الحكومي المعتاد ولكن يتم فيها تخطيط عمليات تخصيص الموارد بدقة، تزداد مصادر التمويل غير التقليدي ولكن بطريقة مختلفة تمامًا. للاستفادة من هذه الفرص الجديدة، ستقوم الجامعات الناجحة بتكييف آلياتها وتعزيز قدراتها الإدارية وإدراك أن النجاح النهائي لجامعة ما يقوم في العصر الحديث على تراكم النجاحات الأكاديمية الفردية لكل مجال على حدة والتي يضيف كل منها إلى إمكانية قيام الجامعات بتحقيق المزيد من النجاح ضمن إطار عريض من الأهداف المتفق عليها بدلاً من التخطيط الرسمي والاعتماد على عمليات مدروسة مطولة كما كان يحدث في الماضي.

المجازفات

حدد "كولينز" و"بوراس" القدرة على الدخول في مجازفات في ظروف معينة باعتبار ذلك إحدى سمات ما أطلقا عليه "الشركات المثالية". وبصفة عامة، لا ترغب الجامعات عن المجازفات بقدر عدم إدراكها لها في تعاملاتها مع العالم الخارجي، وينشأ هذا العيب عن تاريخها الطويل من الاعتماد على تمويل الدولة وشغفها لإيجاد بديل قصير المدى عنه أكثر من النظر في العيوب المتأصلة في هيكل الجامعة. ولسوء الحظ، أدى ذلك إلى التعويض الزائد في الإطار التنظيمي المفروض على مستوى قومي ويتطلب أن تقوم الجامعات بتطبيق إجراءات وقائية صارمة ضد المجازفات. وعلاوة على ذلك، تمثل المتطلبات اللازمة لتقييمات الاستثمار المطبوعة وبيانات تدقيق المخاطر مثبطًا رسميًا واضحًا للدخول في مجازفات داخل المؤسسات

التعليمية (حتى إذا لم تعتزم ذلك) في وقت تولي فيه المنافسة العالمية أهمية بالغة للحاجة إلى القيام بمبادرات في مواقف يتعذر فيها التنبؤ الدقيق بالنجاح أو الفشل على المدى الطويل. ولا نستطيع تجاهل المخاطر التي تتسبب فيها الجامعات الصغيرة التي تدخل في مجازفات والحاجة لحمايتها وبالتالي، حماية الموارد المالية العامة من عواقب القيام بهذه المجازفات. ولكن الوضع قد يختلف تمامًا بالنسبة للجامعات القوية للأسباب التالية: أولاً، بينما تعتاد الجامعات على السرعة في عمليات صنع القرار، تقوم بتطوير قوة دافعة تنقلها من قرار إلى آخر مما يعطيها ثقة مجددة في العملية نفسها. ثانيًا، تعد الجامعات التي تتمتع بالثقة أفضل في تنفيذ القرارات من الجامعات الأقل ثقة في إمكانياتها. وتنشأ الثقة من تطوير القوة الدافعة التي تقودها إلى الأمام. من المتوقع أن تنجح الجامعات التي تتميز بالثقة في التعامل مع المجازفات وتطويع الظروف لتلائم الإطار الذي ترغب في إنشائه بالإضافة إلى تحفيز الأفراد المشاركين في التنظيم وبذلك تستطيع تنفيذ بعض التطورات التي من الممكن أن تفشل الجامعات الأخرى في تحقيقها. ولذلك، يجب التقييم الدائم للمجازفة، ولكن الجامعات التي تتم إدارتها بكفاءة وثقة لديها فرصة أفضل لتحويل التطورات التي تنطوي على المجازفة بطبيعتها إلى نتيجة مذهلة بشكل أكبر من الجامعات التي تفتقر إلى هذه المزايا؛ حيث إن الجامعات التي اعتادت على مواجهة المشكلات والتغلب عليها تكون أكثر احتمالاً لتحقيق النجاح عن الجامعات التي تسعى في المقام الأول إلى درء إمكانية الفشل عن نفسها. وعندما تدخل المجازفة في حيز الواقع، من المحتمل أن تقر الجامعات التي خاضت مبادرات عديدة بالفشل ببساطة وتقوم بتقييم حجم التكلفة والانتقال إلى المشروع التالي بسلاسة أكبر من الجامعات التي لم تخض سوى القليل من المبادرات وقد يكون للفشل في إحدى المحاولات تأثير سلبي شديد عليها.

يحتاج هذا المناخ الذي يتضمن سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من الفرص والاستعداد للدخول في المجازفات إلى دعم اثنتين من الخصائص الإدارية المهمة. تتمثل الخاصية الأولى في أنه يجب أن تتناسق المبادرات أو المشروعات مع الأهداف العريضة للجامعات والنقاط التوجيهية المتعلقة بها. فالجامعات التي تستفيد من كل الفرص بصرف النظر عن أهدافها

الاستراتيجية تخاطر بقوة عملية صنع القرار كما أنها تشتت نفسها عبر مجال الخبرة الواسع. لا تستطيع الجامعات تحقيق التميز في جميع المجالات كما يؤدي التركيز على القوة إلى أداء يتميز بالمستوى العالي ويمكن الاعتماد عليه. ويوفر إنشاء عدد محدود من الأهداف الاستراتيجية الشاملة الإطار الأساسي الذي يمكن من خلاله التفكير في هذه الفرص، كما يتعين أن تكون عملية صنع القرار قوية بشكل كاف لرفض الأشياء التي تعتبر خارج هذا النطاق. تتمثل الخاصية الثانية في أنه يجب تقييم هذه الفرصة وفقًا لوجهة نظر كلية كالسؤال عن الآتي: هل تقوم هذه الأهداف بدعم القوى الأكاديمية الحالية أو دعم استمرار الضعف؟ هل تمثل مقومات الاستثمار الضرورية المتنوعة تنبؤًا مضمونًا من الناحية المنطقية بالالتزام طويل المدى داخل الجامعات؟ هل يوجد تخطيط مالي مادي أو تضمين للموارد البشرية؟ وإذا كان هناك نوع من التخطيط، ما متطلبات ذلك من البنية التحتية للجامعات؟هل يمكن استغلال هذه المتطلبات من الناحية المالية؟ هل تسمح بفرص لمزيد من التطور؟ هل ستعزز من شهرة الجامعة؟ يعد هذا التقييم الشامل غاية في الأهمية إذا استجابت الجامعة بفعالية إلى الفرص الخارجية؛ التي تتطلب أيضًا تقنيات للتنسيق الداخلي، الذي يتم توجيهه من الناحية الأكاديمية والإدارية والمالية والملكية الخاصة، التي يمكن تحقيقها فقط في إحدى الجامعات التي تتميز بقصور إمكانيات التواصل والتكامل الإداري التام وسرعة انتشار المهارات المحترفة العامة ذات الأداء العالي.

الإدارة الاستراتيجية والثقافة السائدة بالجامعات

يعتقد البعض أن هذا التنسيق والتأكيد على عامل الوقت يتطلب مهارات قيادية استثنائية في المقام الأول. وعلى الرغم من ذلك، يوجد العديد من الأدلة في مجالات أخرى وفي التعليم العالي نفسه على أن القيادة المؤثرة ليست من المتطلبات الأساسية للإدارة الفعالة. يحاول "جارزابكوسكي"، على سبيل المثال، إثبات رأيه في دراسة عن أثر المساهمات الإدارية على الاستراتيجية في ثلاث جامعات ضمن النظم السائدة للأنشطة، قائلاً:

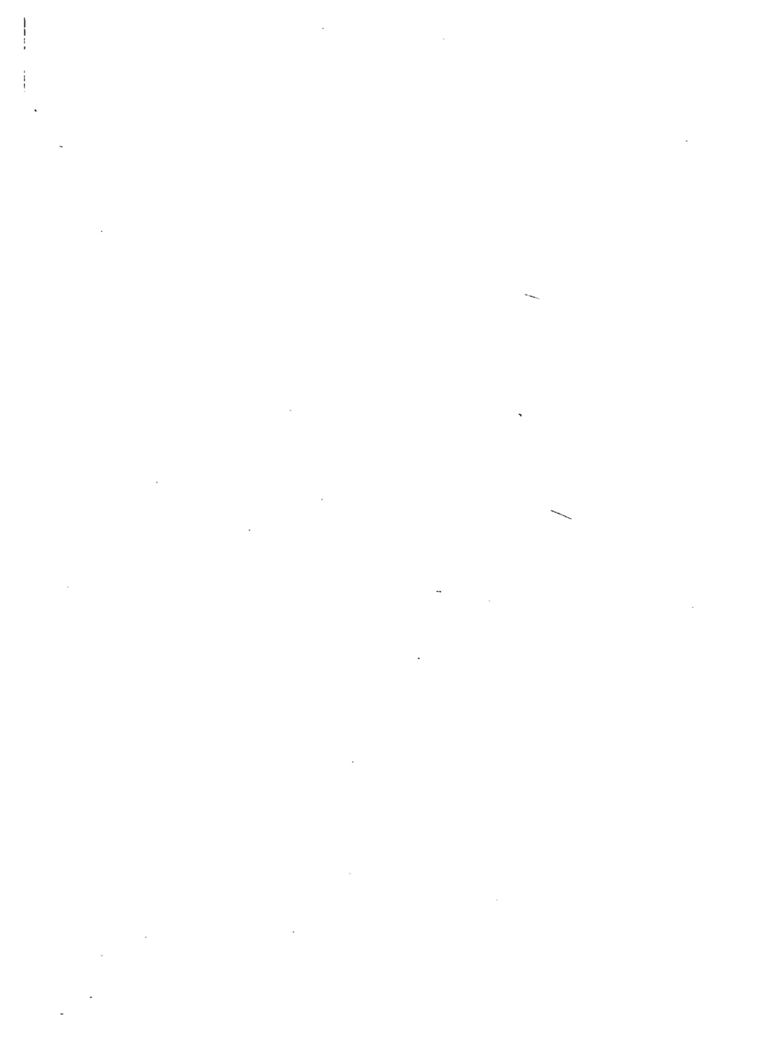
"تهتم الهيئة الإدارية بالقيادة الرائعة بصورة أقل من اهتمامها بالمهارة الاجتماعية والتنافس في إدارة الأنشطة المنبثقة ضمن منظمة ما نحو النتائج الهادفة."

تعتبر القيادة الفردية أقل ضرورة لتحقيق النجاح عن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الشعور بالهدف المشترك وترحب بالحاجة لإجراء مناقشات قوية وموضوعية وقبول القرارات التي يتعين اتخاذها وتنفيذها خلال وقت زمني مناسب. كما يمكن لإدارة الدعم المركزي أن تقوم بعمل سياسة خاصة على أن تكمن مهمتها الأساسية في تنسيق الاقتراحات التي يدليها المرءوسون والتعامل معها. ذلك، حيث يتم تطبيق الاستراتيجيات في البيئات التي تشجع الأفكار الجديدة. يجب أن تكمن القدرة على التطور الأكاديمي اللازمة للجامعات في أقسامها الأكاديمية؛ كما يتركز دور إدارة الدعم المركزي في تعزيز هذه القدرة ومساندة طموحاتها من خلال إطار من الأهداف الاستراتيجية وإدارة العمليات التي تنتج ثمرة هذه الطموحات. علاوة على ذلك، غالبًا ما يتم إطلاق المبادرات داخل أحد الأقسام من قبل الأفراد المشتركين فيها وليس القسم ككل، وفي بعض الأحيان تشكل هذه المبادرات مصدرًا ضيقًا لبعض الأطراف داخل الأقسام؛ وتتمثل مسئولية إدارة الدعم المركزي في تحديد الجهة التي يتم تقديم الدعم إليها ومدى تقديمه بطريقة توفر التشجيع المتواصل للأطراف الأخرى لابتكار أفكار جديدة. تعمل الإدارة الاستراتيجية على دعم وتنقيح هذه العملية وضمان أن الأفكار التي يتم تدعيمها متناغمة مع إطار أهداف الجامعات القائمة بالفعل.

سوف تعمل الإدارة الاستراتيجية التي ينظر إليها على أنها آلية تحكم على تثبيط المبادرة مثلما يقوم التخطيط الهيكلي الرسمي بإعاقة القدرة على التطور داخل الجامعات. تشجع الجامعات الجيدة مناخ التحديث والتطوير الذي يتم فيه تحفيز الأفكار والمبادرات الجديدة. للنجاح تأثير تراكمي ويدفع الأداء لأعلى المستويات عبر جميع نواحي العمل بالجامعات؛ حيث تستطيع الجامعات الناجحة اتخاذ قرارات مثيرة للنقاش دون ترك آثار دائمة داخل المجتمع الأكاديمي نظرًا لأن الدفعة الناتجة عن النجاح تمكن الجامعات من التحرك السريع

نحو اتخاذ القرار التالي. يتعين أن يتم دفع الإدارة الاستراتيجية من قبل الطموح السائد بالجامعات والحث على التنافس والاعتراف بأنه في ظل المناخ الذي تسوده روح المنافسة يجب أن يكون هناك خاسرون بجانب الفائزين. كما تعمل الإدارة الاستراتيجية بكفاءة في محيط أكثر انفتاحًا تتم فيه إضفاء أولوية على التناقش ولا يبعد عن الحجج القانونية والتحدي علاوة على عدم تطلب ضغوط الوقت والموارد لسرعة اتخاذ القرارات. ومن ناحية أخرى، تعمل الإدارة الاستراتيجية بكفاءة أقل عند تراكم الكثير من البيانات وعزوف المشاركين في العملية عن مجازفة التعرض للفشل. وفي ظل المناخ التنافسي، تدور الإدارة الاستراتيجية حول تحقيق النجاح وليس حول الارتقاء بالوضع الحالي.

إذا قمنا بتحليل الجامعات الكبرى التي هبطت بشدة أسفل الجداول الترتيبية لكفاءة أداء الجامعات، نجد هياكل متحجرة الفكر داخل الأقسام وفشلاً في إدراك القوى الفعالة للظروف المحيطة المتغيرة وعمليات صنع قرارات تتسم بالتسلسل الهرمي للمناصب وعدم الرغبة في التجديد علاوة على عدم الرغبة في التنافس. ففي القطاع الخاص، تظهر تأثيرات هذه العيوب بسرعة على مستوى الشركات، أما في الجامعات يؤدي الفشل المتواصل إلى الانحدار البطيء وزيادة الأزمات المالية والميل إلى اتخاذ حلول مؤقتة. وكلما تعمق هذا الانحدار، تراكمت المشكلات. وكذلك بينما تقوم الجامعات التي حققت دفعة من القرارات الإيجابية باتخاذ قرارات صعبة من جانبها، تجد الجامعات التي يتدهور مستواها أن عملية الانحدار تطبع في الذهن طريقة عملية مرهقة حيث لا تتم معالجة المشكلات وتتم إعاقة المبادرات الجديدة نتيجة للشك الداخلي أو عدم الرغبة في رؤية نجاح الجامعات الأخرى. علاوة على ما سبق، ستزيد الفجوة بين الجامعات التي تتوطد فيها الإدارة الاستراتيجية والأخرى التي تفتقد ذلك مثلما تزيد أيضًا بين الجامعات التي تبذل جهدًا كبيرًا في التخطيط المستقبلي التفصيلي ولا تستجيب بشكل كافٍ للظروف الجديدة والجامعات التي أدت إخفاقاتها السابقة إلى أسلوب أكثر حرصًا عند اتخاذ القرارات.



الفصل الثالث
إدارة الموارد المالية للجامعات

تتعرض الإدارة المالية للجامعات بشكل حتمي إلى الضغوط في ظل الظروف المحيطة التي تتسم بروح التنافس. تختلف دراسة الأمور المالية داخل الجامعات وعملياتها المعقدة بشكل كبير بين الجامعات المختصة بالبحث المكثف إلى الجامعات التي تختص بالتدريس المكثف ولكن هناك خمسة مبادئ للإدارة المالية الجيدة يتم تطبيقها على جميع الجامعات. يحاول هذا الفصل إثبات أنه لا تستطيع أية جامعة وخاصة الجامعات المختصة بالبحث المكثف المحافظة على قدرتها التنافسية بالاعتماد على تمويل الدولة فقط كما يحاول تحديد الأسواق التي تديرها الدولة وأسواق القطاع الخاص التي تتنافس فيها الجامعات الآن للحصول على الدعم المادي. وبعد ذلك يستطرد الفصل في شرح الخطوات اللازمة في توليد الدخل غير الحكومي وأهمية إنشاء آليات لهذا الغرض، كما يحدد سبعة مبادئ أساسية للنجاح في تحقيق ذلك. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد هذا الفصل على أهمية تخطيط الميزانية والمراقبة والاستراتيجية والحاجة إلى تحقيق التكامل بين التمويل الحكومي وغير الحكومي في عملية واحدة من التنبؤ بالمتطلبات المالية وتخصيص الموارد. يجب أن يتم توجيه الإدارة الاستراتيجية من قبل الموارد في ظل الظروف الحالية للأزمات المالية كما يجب أن تعكس عملية تخصيص الموارد الأولويات الاستراتيجية في الإنفاق الفعال. ينتهي الفصل بعرض السمات الأساسية للجامعة السليمة من الناحية المالية.

الاستقرار المالي للجامعات

يعتمد النجاح في صميم عمل الجامعة من التدريس والبحث على الاستقرار المالي والإدارة المالية الناجحة. كما يقع العمل الأكاديمي تحت طائلة التعثر في ظل ظروف عدم الاستقرار المالي. وعلى النقيض من ذلك، توفر إتاحة الموارد في الوقت المناسب، حتى إذا

استدعى ذلك التنافس عليها، ووجود عملية مدروسة جيدًا من عمل التقارير بالمستلزمات المادية والإدارة المالية أساسًا ماليًا مضمونًا يمكن أن تنشأ منه برامج التدريس والبحث. وعلى الرغم من وجود نماذج من الباحثين الأفراد وقيام أقسام أكاديمية بأكملها بتحقيق شهرة أكاديمية واضحة في المؤسسات التعليمية التي تواجه عجزًا ماليًا شديدًا أو انهيار الإدارة المالية لها، يعد الانعزال عن التأثير في الجامعة ككل أمرًا صعبًا عليهم. كما أنه ليس من قبيل الصدفة أن تكون الجامعتان الأكثر نجاحًا الأكثر ثراءً أيضًا على الرغم من أن سجل الإدارة المالية لجامعة كامبريدج يوضح بعض المخاوف المعرب عنها داخل الجامعة والتي قد تؤثر على مركزها الأكاديمي (على الرغم من ثرائها). وهناك حقيقة تؤكد أنه على الرغم من أن جميع الجامعات ذات تكلفة عالية، تعد أفضلها أكثر تكلفةً من بقية الجامعات.

في حقيقة الأمر، توجد فروق أساسية في حجم مهمة الإدارة المالية بين الجامعات المختلفة. فبصورة مبدئية، تنشأ هذه الفروق عن حجم الالتزام بالبحث. فكلما قامت الجامعة بتكثيف البحث، قام الأفراد والأقسام بتوليد مصادر متنوعة من التدفق النقدي قصير المدى والتي قد تتضمن مجازفات عديدة وتتطلب آليات مختلفة لكتابة التقارير وتجلب التزامات خاصة بالتوظيف وتوفير المعدات والنفقات الجارية والمساهمات المالية اللازمة والمتطلبات الكبرى لتوفير الأماكن والتسهيلات الأخرى علاوة على الأمور المتعلقة بالأمن والاعتبارات الأخرى والحاجة إلى النظر في طرق الاستغلال الاقتصادي المتنوعة. وبصورة ضمنية أو واضحة، تجد الجامعات المختصة بالبحث نفسها ملتزمة بالاتحاد مع الجامعات الأخرى مما يجبرها على مشاركة الأمور المالية مع هيئات أخرى سواء الجامعات أو معاهد المجلس البحثي أو الوزارات الحكومية أو الشركات. تواجه الجامعات المختصة بالبحث في العلوم والتكنولوجيا والطب مشكلات متعلقة بالإدارة المالية يتعين عليها التغلب عليها والتي لا يمكن مقارنتها بما يحدث في الجامعات غير النشطة في مجال البحث. وبينما أظهرت جامعة مانشستر شجاعة غير عادية في مساندة التليسكوب الراداري بمحطة جودريل بنك

الفضائية في الخمسينيات لدرجة المخاطرة بالجامعة بأكملها (حيث قام المجلس البحثي للعلوم والهندسة بإنقاذ الوضع المالي لها بعد نجاحها في مراقبة خط انطلاق القمر الصناعي الروسي سبوتنيك) ولا تعد هذه الشجاعة لحسن الحظ مطلوبة في أغلب الأحيان، يبقى الوضع الذي يؤكد أن الجامعات قد تحتاج أحيانًا إلى إمداد متدفق عندما تشترك فرق العاملين بها في البحث الذي يتطلب الاستثمار في المرافق البحثية الكبرى. ويجلب ذلك حتميًا متطلبات الأداء والمسئولية ونظم مالية قوية لا يقتصر عملها على تحليل الأداء المالي فقط بل يتضمن أيضًا توفير البيانات اللازمة للوفاء بشروط الأجهزة التمويلية وضريبة القيمة المضافة والأجهزة التنظيمية الأخرى أيضًا.

بالإضافة إلى ذلك، تجذب الجامعات المختصة في البحث المكثف أصولاً تاريخية مثل المكتبات البحثية والمتاحف ومجموعات الأبحاث والمعارض الفنية والحدائق النباتية والمراصد والأراضي الزراعية وتسهيلات البحث داخل المستشفيات وحدائق الحيوان ومحطات البحث في المسطحات المائية وما إلى ذلك، علاوة على شبكة العلاقات المتعلقة بين مختلف مجالات الأبحاث بين أجهزة القطاع الخاص والعام والتي تضيف بشدة إلى تعقيد العمليات التي تتم بالجامعات. وبالتالي، يعتبر البحث عاملاً مهمًا في تحديد السياسة المالية. ومنذ تقسيم الأموال التي يتم تخصيصها للبحث عن التي يتم تخصيصها للتدريس من قبل المجالس التمويلية، زادت هذه الفروق بالنسبة لبعض الجامعات التي تحصل على حوالي خمسين بالمائة من إجمالي الدخل من البحث، بينما تحصل الجامعات التي تأسست بعد عام ١٩٩٢ على أقل من ستة بالمائة من هذا المصدر وأكثر من ٧٥ بالمائة من التدريس.

نظرًا لأنه يتم تقييم الأبحاث حاليًا من خلال إجراء تقييم الأبحاث كل أربعة أو خمسة أعوام ويجب التنافس عليه بشدة، لا يجب أن يتم النظر إلى التمويل البحثي على أنه مصدر مستمر بالضرورة. كما يشجع عامل البحث الحاجة إلى الاستثمار، سواء في الكوادر البشرية أو التسهيلات، لدعم أو تعزيز مركز الجامعة بطريقة لا يستطيع عامل التدريس أن يحققها.

سوف تحصل الجامعات المختصة في البحث المكثف على نسب مرغوبة من فرق العاملين/ الطلاب كما ستنفق المزيد من الأموال على المكتبات والبنية التحتية للبحث وستدفع للمزيد من الباحثين مرتبات مرتفعة بصورة أكبر من الجامعات غير المختصة في البحث لكي تجذب أفضل الباحثين إليها. أوضح تقرير "بيت" ما مَثل في الواقع سبقًا تاريخيًا وهو أن نسبة المناصب التي يشغلها كبير المحاضرين وما يفوقه في المستوى في جامعات ما قبل عام ١٩٩٢ كانت ٤٩ بالمائة بالمقارنة بـ ٢٧ بالمائة في جامعات ما بعد عام ١٩٩٢. وكلما تخصصت الجامعة في البحث المكثف، ازدادت تكلفة عنصر التوظيف في الميزانية. وسوف تتم مجاراة النجاح في إجراء تقييم الأبحاث من خلال تقديم المزيد من المنح البحثية والعروض التي تقدمها والجمعيات الخيرية ومجال الصناعة، وخاصة في الجامعات التي تتميز بكليات طب ضخمة، مما يزيد التمييز بين الميزانيات وسياسات التوظيف الخاصة بالجامعات التي تتميز بالبحث المكثف والجامعات غير المختصة بالبحث.

كما تشجع هذه الفروق بين الجامعات المختصة في البحث المكثف والأخرى المختصة بالتدريس المكثف الهياكل التنظيمية المختلفة للإدارة المالية وتفرض استراتيجيات مالية مختلفة. ولكن لا تزال توجد خمسة مبادئ رئيسية للإدارة المالية الناجحة وهي:

- إن الاستقرار المالي يسهم بشكل أساسي في العمل الأكاديمي الناجح. ولا يوجد أمر يهدر الوقت الأكاديمي والقدرة على التجديد أو استمرار الثقة والمعنويات المرتفعة كالأزمة المالية؛ حيث نادرًا ما تقدم القرارات السلبية، التي تدور حول الدعم المالي للمبادرات الأكاديمية التي يتم اتخاذها في التو، أساسًا جيدًا للسياسة ويمكن أن تكون هذه القرارات تدميرية بالنسبة للمبادرات المستقبلية. ومن الناحية الأخرى، يمكن تعزيز التقدم الأكاديمي سواء في مجال البحث أو النشر أو التدريس بصورة ملحوظة عندما تستقر الأوضاع المالية في الجامعة بشكل نسبي وعندما يتم الحكم على الإمكانيات الجيدة للاستثمار الجديد وفقًا لمبدأ الاستحقاق ولا يتم استبعادها تلقائيًا

استنادًا إلى الأزمات المالية. بمجرد أن يتعرض الاستقرار المالي للتهديد، يجب التغلب على الكثير من العقبات الإجرائية وغير الإجرائية لتسويغ عملية الاستثمار؛ وتشتمل هذه العقبات على الحرص الزائد للمناخ المالي وعدم المبادرة وزيادة السلبيات. كما يمكن لهذه العقبات أن تعوق التحديث والابتكار وتقضي على الدفعة نحو المبادرات الأكاديمية الواعدة. حققت العديد من الجامعات الناجحة الاستقرار المالي نظرًا لأنها كانت تبادر بجذب الموارد المالية من الهيئات الخارجية المختلفة. تضمن الإدارة المالية الجيدة أن المجازفات الكامنة بالأنشطة لا تشمل العجز الحالي في الميزانية ومجموعات الحسابات المتقلبة.

- تعتبر الإدارة المالية وفهم المؤشرات المالية للأداء من الأمور المهمة التي يمكن النظر إليها على أنها الميزة الوحيدة المقصورة على الهيئة المالية المركزية. توجد حاجة إلى نشر الثقافة المالية بتوسع في أنحاء الجامعة؛ حيث ينبغي أن يتمتع المديرون ورؤساء الإدارة الأكاديمية الذين لا ينتمون للهيئة المالية بحرية تحدي الافتراضات المالية بينما يحتاج الأكاديميون إلى الفهم والمشاركة في المناقشات المتعلقة بالأمور المالية وإلا لن يستطيعوا المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة بالسياسة المالية سواء على مستوى الجامعة أو القسم. علاوة على ما سبق، تحتاج الهيئة المالية نفسها أن تضم مديرين ماليين بالإضافة إلى المؤهلين بكفاءة للقيام بالمهام الحسابية الدقيقة؛ كما يحتاج العاملون بالشئون المالية إلى التشجيع على المشاركة في مناقشة السياسات المالية، بدلاً من استبعادها ضمنيًا، كما هو الحال في أغلب الأحيان. كذلك، يجب أن يتم استيعاب الأمور المتعلقة بالتمويل واحترام شتى فروعها خلال جميع أنحاء الجامعة.
- يوحي أسلوب الإنفاق الذي يتسم بالتحفظ في المقام الأول داخل المؤسسة التعليمية برسالة تتردد في جميع أنحائها. يصف "دي جيوس" مستخدمًا للسياق الخاص "بشيل" مدى التأثير الكبير لذلك على الثقافة السائدة داخل المؤسسة التعليمية. فكما

إن كبار المسئولين بالجامعات الذين لا يسافرون في قطارات الدرجة الأولى ولا يطالبون بأماكن مميزة لركن سياراتهم في الحرم الجامعي ويعيشون حياة متواضعة يستطيعون انتهاج أسلوب اقتصادي وحياة بسيطة يمكن انعكاسها بصورة جيدة على صنع القرارات داخل الجامعات، يمثل رؤساء الأقسام الذين يقومون بالتدبير الحكيم للأموال في الأقسام الخاصة بهم ويتجنبون الدخول في مشكلات عجز الميزانية نموذجًا لزملائهم الأكاديميين. قد تكون السياسة المفرطة في تفصيل الأمور غير المهمة مرهقة أحيانًا ولكن ازدهار المؤسسة التعليمية من الناحية المادية يؤكد أن الأمانة المالية والشفافية يمثلان السمات التقليدية للحياة الجامعية ويتوافقان مع الأسس الأخلاقية للتعليم الجامعي التي يطمح إليها المجتمع الأكاديمي. إن الإنفاق على نحو متفاخر - كتوفير سيارات خاصة بالمؤسسة التعليمية لكبار المسئولين وتبديد الأموال على مكاتب أعضاء هيئة التدريس الرئيسيين بحيث تبدو أكثر فخامة في حين أن الحجرات التعليمية تفتقر إلى الإضاءة والتجهيزات الجيدة أو إعطاء مزايا خاصة لكبار المسئولين مع عدم إتاحتها للآخرين - يقوض من الالتزام بالاقتصاد في الإنفاق داخل المؤسسات التعليمية.

- يجب فحص التجارب التي تتسم بالمجازفة بدقة وفي حالة قبولها ينبغي الاستثمار فيها بكثرة لضمان الوصول لنتيجة ناجحة. سوف تهتم طريقة الإدارة المالية التي تتسم بالتحفظ بوضع الإجراءات المناسبة في مكانها الصحيح وضمان أن النسيج المالي الأساسي للمؤسسة التعليمية آمنًا وأن الإدارة ذات قبضة قوية على عجلة القيادة المالية الأساسية. ولا يعني هذا أنها ينبغي أن تنصرف عن التحديث والابتكار والدخول في مجازفات كبيرة في بعض الأحوال. في حقيقة الأمر، ينبغي أن تقوم الجامعات بالتعامل مع المجازفات وفقًا لأساس مالي يتسم بالتحفظ، نظرًا لأنه في نطاق الجامعة سوف ينتج عن المجازفة المالية التي يتم تحقيقها تاركة خسائر و/ أو ديون نوع من عدم الاستقرار المالي الذي يسيء

إلى العمل الأساسي بالجامعات. وعلى الرغم من ذلك، يمكن التقليل من المخاطر من خلال تطوير المهارات التنفيذية؛ حيث قد يكون ما تراه إحدى الجامعات على أنه مجازفة شديدة خطرًا معتدلاً بالنسبة لجامعة أخرى لهذا السبب. على سبيل المثال، لا يشجع الأسلوب المتحفظ في الإدارة المالية الاقتراض باستثناء المشروعات التي يمكنها سداد القرض بنفسها أو عندما تقرض الجامعة نفسها من الأموال التي تتدفق من رصيدها النقدي لإنشاء مبنى جديد ويتم تحديد موعد محدد للدفع. تقوم هذه الطريقة بفرض عقوبات على الأقسام التي تسرف في إنفاق ميزانيتها، كما تقوم بتأديب الأفراد الذين يتعارض سلوكهم مع متطلبات لوائح النظام المالي داخل الجامعة.

- تتطلب الإدارة المالية الجيدة أن يتم التصرف حيال بعض الإيحاءات المالية مثل الإخفاق في تحقيق الأهداف المالية والتقصير في مجالات معينة والإسراف في الإنفاق على مجالات أخرى بطريقة حكيمة وفعالة. إن التحليل المالي والمحاسبة التي تتسم بالكفاءة ينجحان في محيط التعليم الجامعي فقط إذا تم دعمهما من خلال عمليات صنع القرار التي تستحق الاحترام ومهارات التنفيذ الفعالة وأسلوب إداري يمكنه التدخل عندما تسوء الأمور. وفي كل مرة تفشل فيها الجامعة في التصرف عندما يحدث إسراف شديد في الإنفاق، تزيد فرص حدوثه مرة أخرى. ومع ذلك، تستطيع الجامعة الاستفادة من الحالات التي غابت فيها السيطرة المالية وبهذا يمكنها تحقيق منافع حقيقية على المدى الطويل، في حين أن الجامعات التي تعتبر هذه الحالات نمطية بحيث يمكن تجاهلها تقوم بادخار أزمات مستقبلية لنفسها.

إصلاح قصور التمويل الحكومي للجامعات

يعد من المستحيل في هذه الأيام حفاظ الجامعات المختصة في البحث المكثف على مستوى المنافسة القومية، إن لم تكن العالمية، بالاعتماد على التمويل الحكومي بنسبة ٤٥٪

فقط. نتيجة لانخفاض نصيب الجامعات من التمويل الحكومي بنسبة ٤٥٪ منذ أواخر الثمانينيات، وجدت جامعات المملكة المتحدة ومثلها في ذلك الجامعات الأخرى في باقي أنحاء أوروبا أن التمويل انخفض بكثير أمام زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات. وبينما كانت الجامعات في منتصف السبعينيات تشكو من تفاوت النسبة بين العاملين بالتدريس والطلاب والتي تصل إلى مدرس واحد لكل عشرة طلاب، تصل هذه النسبة في الجامعات التي حصلت على مركز متوسط في الجداول الترتيبية لجريدة "التايمز" من ١ : ٢٠ بينما تقترب بعض الجامعات المندرجة أسفل الجداول من نسبة ١ : ٣٠. وعلاوة على ذلك، يتسم إطار التمويل الحكومي بعدم المرونة على غير المعتاد، نظرًا لأنه يتم توجيهه وفقًا للصيغة التمويلية. ومن ثم، يمكن ردع الجامعات عن الدخول في مجازفات للتكيف مع أسواق الطلاب المتغيرة عن طريق التهديد بتخفيض التمويل إذا قصرت في تخريج العدد المحدد من الطلاب في عام من الأعوام أو دفع غرامة إذا تجاوزت هدفهم العام. كما يمكن أن تؤثر التقلبات في المنح التي تقدمها هيئة إجراء تقييم الأبحاث ومستويات تمويل بعض مجالات الدراسة الفردية أو التغييرات التقليدية التي تعكس مبادرات السياسة القومية بشكل غير متوقع على المؤسسات التعليمية الفردية.

شجعت هذه الظروف الجامعات بصورة كبيرة على البحث عن مصادر تمويل غير حكومية (أو على الأقل غير خاصة بالمجلس التمويلي) للتعويض عن قصور التمويل الحكومي. يذكر أن لتوليد التمويل غير الحكومي للجامعات باعًا طويلاً بالمملكة المتحدة. في حقيقة الأمر، قد يرى البعض أن الاتجاهات الحالية تعكس الحالة التي كانت عليها الجامعات في فترة العشرينيات والثلاثينيات عندما كان الدعم التمويلي للجامعات يأتي ثلثه من المصروفات التي يتم الحصول عليها من الطلاب، وثلث آخر من مصادر أخرى خاصة (وبالأخص الدخل الذي يتم الحصول عليه من المنح والاستشارات) بينما يأتي ثلث واحد فقط من خلال الدولة عن طريق لجنة المنح الجامعية. ففي العشرينيات، قامت جامعة ليدز بتقديم ثمانية طلبات خارجية للتمويل غير الحكومي بصورة منفصلة موحية بأنه كان يتم

استخدام التبرعات المالية الخاصة لدفع التكاليف المستمرة. إلا أن هذه الأساليب لا يمكن تطبيقها في الوقت الحالي؛ حيث دخلت الصناعة في نطاق العولمة وتفككت العلاقات بين الشركات والجامعات المحلية نظرًا لانتقال المقرات الرئيسية للشركات إلى لندن أو إلى الخارج. كذلك، أصبحت الشركات نفسها أكثر تقيدًا برغبات المساهمين من حيث عدم منح تبرعات مالية كبيرة إلا إذا أسهم هذا التبرع بشكل مباشر في خدمة مصالح الشركة. بالإضافة إلى ذلك، منعت أنظمة الضرائب التي وضعت بعد الحرب حتى وقت قريب تكوين ثروات خاصة هائلة وبذلك كان يتم تجميع التبرعات من قبل الخريجين على نطاق محدود فيما عدا جامعتي أكسفورد وكامبريدج.

لذلك، اتجهت الجامعات بشكل كبير إلى تحصيل الدخل غير الحكومي عن طريق الكسب بدلاً من الرغبة في زيادة دخلها عن طريق استجداء التبرعات. فتح القرار الذي اتخذته الحكومة عام ١٩٨٠، والذي يقضي بضرورة تكليف الطلاب الوافدين من خارج أوروبا بدفع مصروفات كاملة، الباب لانتهاج أسلوب تسويقي موسع لتمويل التعليم العالي. وقد تكيفت بعض الجامعات مع ذلك الأمر بصورة أفضل من غيرها. ومما لا شك فيه أن الجامعات المميزة بصورة أفضل كانت الأكثر استفادة، نظرًا لمزايا تمتعها بالشهرة العلمية والمركز المرموق في مجال البحث وتاريخها ولكن كما رأينا بالفعل، توجد بعض الأمثلة على الجامعات الأحدث التي انضمت إلى قائمة الجامعات الناجحة ربما لقدرتها على المنافسة في نظام موجه بطريقة أكبر نحو احتياجات السوق.

هذا، ويمكن تقسيم هذا السوق إلى نوعين: أولهما تقوم الدولة بإدارته تحت ظل مسميات متعددة لذا يعتبر صناعيًا بشكل كبير والنوع الثاني يعتمد كليًا على مصادر غير حكومية ولا يعد موجهًا كما أنه ذو طابع تجاري.

أسواق الجامعات التي تديرها الدولة

- **التنافس على طلاب المملكة المتحدة**

قد تبدو الصيغة التمويلية لطلاب المنازل ضمن القيود المذكورة أعلاه مثبطة لفكرة السوق، على الرغم من ذلك فإن المنافسة في هذا المجال تشتد عن غيره من المجالات نظرًا لأن النظام القوي للالتحاق بمجالات الدراسة لا يضمن فقط حصول الجامعة على المطلوب من رسوم الدخل ولكنه يحمي الجامعة أيضًا من إمكانية تخفيض التمويل، كما يوفر برنامجًا لطلب أماكن إضافية ممولة للطلاب من أحد المجالس التمويلية. ويوفر هذا النظام أيضًا أساسًا مضمونًا للاستفادة من المرونة التي يقدمها المجلس التمويلي لتجاوز الأهداف ومن ثم تحقيق التوسع من عام إلى آخر وبذلك يمكن الحصول على ميزانية تتميز بالمزيد من المرونة. (وتعتبر الاستجابة للتغيير الخارجي أكثر سهولة من قبل الميزانية التي تتسم بالزيادة عن التي يعتريها النقص) قد تشكل الاستفادة من هذه المرونة طريقة لتمويل الوظائف الأكاديمية وتعزيز الأقسام الأكاديمية كل قسم على حدة.

- **التنافس على قيام إجراء تقييم الأبحاث بتمويل البحث**

للسوق هنا دور كبير في اجتذاب فرق أبحاث نشطة والاحتفاظ بها للمنافسة مع الجامعات الأخرى علاوة على توفير الدعم اللازم لحثهم على الإنتاج والابتكار. إن اجتذاب فرق البحث والاحتفاظ بها يتجاوز تمامًا الأمور المتعلقة بالمرتبات والمكانة العلمية على الرغم من كونها عاملين على درجة كبيرة من الأهمية، ولكنه يمتد إلى إتاحة البنية التحتية للبحث وتوفير المعامل والأماكن الأخرى لفرق البحث بالإضافة إلى ترتيبات المغادرة للبعثات الدراسية واستمرار مشاركات البحث المتضافر مع الزملاء.

- **التنافس على المنح البحثية والعروض التي تقدمها مجالس الأبحاث**

يتميز السوق في هذه الحالة بالتنوع فهو يتراوح بين الطلبات الفردية للمنح أو الزمالة للطلاب المختصين بالبحث والدعوة إلى تقديم منح للمواد الدراسية (أي توفير دعم للأبحاث يصل إلى خمس سنوات) والمناقصات التي تتم داخل الجامعات كالمنافسات التي يقوم بها كل من صندوق البنية التحتية المشترك أو صندوق البنية التحتية للعلوم والأبحاث أو العطاءات التنافسية لإنشاء مراكز بحثية متخصصة. يتطلب معظم هذه المنافسات الكبرى إعانات مالية من الجامعات نفسها أو دعم عيني أو نقدي من القطاع الصناعي. ونظرًا لأنه قد يكون للنجاح في هذه المنافسات تأثير كبير على نتائج إجراء تقييم الأبحاث بالأقسام، قد يكون لكسبها أو خسارتها تأثيرات طويلة المدى على التطور المؤسسي. هذا، وتحافظ الجامعات والأقسام الكبيرة على المرونة في الميزانية بحيث تستجيب بسرعة للمتطلبات اللازمة للتوافق مع عملية الدعم.

- **المنافسات الأخرى للمجالس التمويلية أو مجالس الأبحاث**

في السنوات الأخيرة، زاد اعتماد الدولة بشدة على المزايدة التنافسية لتحديد تخصيص الأموال لعمليات التطوير التي تهمها. قد تكون هذه المزايدة مخصصة لشيء ضخم مثل كليات الطب الحديثة أو توفير موارد للقيام بأعمال التجديد أو المشروعات الرأسمالية المتميزة. وقد يشتمل التأهيل لدخول المنافسة على توفير الأموال اللازمة من الجامعة ذاتها.

أسواق الجامعات المتعلقة بالقطاع الخاص

- **المصروفات المفروضة على الطلاب الوافدين**

تمثل هذه المصاريف السوق الذي يبلغ بليون جنيه إسترليني وتتنافس فيه جميع الجامعات ليس فقط مع الجامعات الأخرى بالمملكة المتحدة ولكن مع الجامعات التي تنتمي لنظم التعليم العالي الأخرى. علاوة على ذلك، يتطلب هذا السوق الاستثمار ومستويات عالية

من التخصص لتحقيق النجاح. على الرغم من ذلك، يقوم النجاح الأكاديمي بالتعزيز الجاد للنجاح في هذا المجال كما يتضح من الجداول الترتيبية المنشورة بالصحف والشهرة التاريخية كذلك. وكما هي الحال مع بقية الأسواق التجارية، يتأثر هذا السوق بعوامل لا تستطيع الجامعات السيطرة عليها مثل معدل سعر الصرف والتحركات في الاقتصاد العالمي والعوامل السياسية والأحداث الأخرى.

- **المصروفات المفروضة على طلاب المنازل وطلاب الدراسات العليا الأوروبيين**

نظرًا لأنه لا يمكن للدولة أن تتحكم في المصروفات التي يدفعها طلاب المملكة المتحدة للقيام بالدراسات العليا، أصبحت برامج الحصول على درجتي الماجيستير والدكتوراة جزءًا من السوق الجديدة المهمة وخاصة في درجات الأستاذية المهنية (وأشهرها ماجيستير إدارة الأعمال) أو درجة الدكتوراة في مجالات التميز العالي في البحث. تتقارب نفقات الدراسات العليا لطلاب المنازل والطلاب الأوروبيين بشدة من السوق الصافي (البحث) حيث يعكس مستوى المصروفات المطلوبة شهرة الجامعة أو القسم بتخصيص مصروفات عالية للجامعات أو الأقسام التي تتميز بمعدلات مرتفعة. وفي بعض المجالات مثل درجة الماجيستير في إدارة الأعمال، يوجد دليل على أن المرشحين ينظرون لمعدل المصروفات المطلوبة على أنه مؤشر في حد ذاته لجودة المنتج. وقد تم تطبيق نظام دفع المصروفات على برامج الطلاب الذين لم يتخرجوا بعد في عام ٢٠٠٠ ومن المحتمل أن تزداد فيها بعد. وإن دلَّ هذا على شيء فإنها يدل على التسويق المتزايد للتعليم العالي.

- **التنافس على توليد تمويل الأبحاث من مجالي الصناعة والتجارة**

لا يعتبر ذلك سوقًا جديدًا ولكن من خلال تأكيد الدولة على تشجيع البحث الذي يلبي احتياجات السوق، قد توجد علاقة متبادلة بين مجلس الأبحاث والدعم الصناعي أو يعتمد كل منهما على الآخر بصورة متبادلة.

- **الاستفادة من الأبحاث**

يمكن أن يغطي ذلك مستوى النفقات العامة (أو التكاليف غير المباشرة) التي تخصص للمنح البحثية والعقود وكذلك الأموال التي يتم تحصيلها من تسجيل براءة الاختراعات والرخص المساهمة في بعض الشركات للاستفادة من البحث والاستشارة المباشرة أو الشراكة التجارية في مجال البحث. يمكن تنظيم بعض هذه الأنشطة في صورة توزيعات للأسهم التي تمتلكها الجامعة على الشركات الأخرى.

- **دورات تدريبية قصيرة لدعم مجال الصناعة والهيئات الأخرى**

يتميز هذا المجال بالنمو المتزايد ويستمد طاقته من المجتمع الذي يتسم بالمعرفة والاهتمام العام بالتعليم الذي يدوم مدى الحياة علاوة على إدراك أن البحث الذي يركز على الوفاء بمتطلبات السوق يعتمد على تكوين أوجه شراكة على كل المستويات مع الشركات. وبينما تختلف الأشكال التنظيمية بين قيادة الأقسام (كبرنامج الدورات القصيرة التنفيذية للمعاهد التجارية) والقيادات المركزية للبرامج (خلال وحدة تسويقية مركزية على سبيل المثال)، فإن السمة الأساسية لهذه البرامج أنه يتم تنفيذها لتوليد الدخل الإضافي في المقام الأول. ففي العديد من البرامج، توجد روابط عديدة مع برامج الأستاذية المهنية حيث يمكن ربط الدورات القصيرة على أنها فروع دراسية تؤدي إلى التأهيل. وعندما يتم تدريس هذه الدورات في الخارج، يمكن أن تشكل أيضًا جزءًا من المصاريف التي يدفعها الطلاب الوافدون.

- **الاستفادة من المباني الجامعية للأغراض الاقتصادية**

للجامعات فرص هائلة في استغلال مبانيها لتوليد الدخل. تشكل الفرصة الأكثر وضوحًا والتي تدر ربحًا أكبر الاستفادة من أماكن الإقامة داخل الجامعة والمباني المخصصة لهيئة التدريس والرعاية في الإجازة الصيفية لصالح تنظيم المؤتمرات ولكن

المباني المخصصة للألعاب الرياضية وأحواض السباحة ومراكز اللغات ومعدات الاختبار العلمي تقدم إمكانيات لدر الدخل أيضًا. وقد قامت العديد من الجامعات بالاستثمار في المنشآت الخاصة مثل مراكز التدريب التنفيذي المتاحة على مدار العام والتي تهدف أساسًا إلى توليد الدخل علاوة على المزايا الإضافية للاستخدام المؤسسي للمنشآت نفسها. ويمكن خصخصة الخدمات الجامعية الدائمة مثل الطباعة ومعامل تجليد الكتب وخدمات التصوير لتوفير خدمة أفضل داخل الجامعات وأيضًا لتوليد الأرباح من العملاء القادمين من خارج الجامعة، كما يجلب توسيع نطاق الأنشطة الفوائد لكلا الجانبين.

- بيع البضائع وتوفير الخدمات

تدخل الجامعات في نطاق العمل في البيع بالتجزئة للأفراد العاديين يومًا بعد يوم. في المعتاد، كانت الجامعات أو اتحادات الطلاب تقوم ببيع بعض الملابس والمقتنيات التذكارية. ولكن يمكن لمعارض الطلاب الواسعة التي تقام في الجامعات التي تبعد عن المتاجر والأسواق التجارية أن تحقق رواجًا قائمًا على البيع بالتجزئة. تمتلك بعض الجامعات محلات تجارية لبيع الكتب خاصة بها وتقوم بإدارتها، بينما تقوم جامعات أخرى بتأجير أماكن لبيع الكتب. كما أن الجامعات تدير المطاعم ومكاتب البريد ومحلات بيع الأدوات المكتبية ومحلات الهدايا كما توفر خدمات أخرى متعلقة بالطلاب علاوة على توفير أماكن للتعاملات البنكية والصيدليات وغيرها من الأماكن. على سبيل المثال، تدير جامعتا أكسفورد وكامبريدج دور نشر كبرى تعود أرباحها الهائلة إلى الجامعتين باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من الميزانية الخاصة بها. وعلاوة على ذلك، يوجد بجامعة كامبريدج مجلس الاختبارات المحلية التابع لجامعة كامبريدج وهيئة الاختبارات التابعة له التي تقدم اختبارات للمدارس تشتمل على مستويات القمة تحت مسماها في جميع أنحاء العالم وتقدم جزءًا من أرباحها للجامعة.

- توليد الموارد المالية

بصورة مطردة، باتباع النجاح الذي حققته جامعتا أكسفورد وكامبريدج في وسائل زيادة الموارد المالية، تتجه الجامعات نحو إنشاء مكاتب تنموية لزيادة الموارد المالية على الرغم من أن نجاحها في ذلك لا يزال عابرًا. فقد أدركت معظم الجامعات أهمية المصروفات التي يدفعها الطلاب وأنشأت بعض العمليات للزيادة من الدعم الذي يقدمه الطلاب على الرغم من تغيير الثقافة القومية التي كانت تنظر إلى التعليم العالي في فترة ما بعد الحرب على أنه مجاني والتي ثبت الآن أنها مهمة صعبة.

توليد الدخل من مصادر غير حكومية

على الرغم من أنه لا يمكن الجزم بأن كل جامعة مؤهلة بصورة جيدة لتوليد الدخل من مصادر تجارية، تشترك جميع الجامعات في المزايا الأساسية التي لا تختلف بصورة كبيرة. وتتمثل هذه المزايا في القدرة الإدارية والشهرة الأكاديمية والموقع والعاملين والمباني. ومن الملحوظ أن أغلبية هذه المزايا يتوقف بعضها على الآخر، حيث يمكن أن يكون لدى الجامعات القدرة الإدارية على تسويق نفسها جيدًا ولكن إذا لم تكن تتمتع بشهرة أكاديمية قوية، لا تستطيع تخريج أعداد متدفقة من الطلاب كما قد تقوم بفرض مصروفات من خلال التدريس المكثف أو متطلبات الإشراف. كذلك، يمكن أن يكون لدى إحدى الجامعات مبانٍ معمارية جذابة ومرنة من حيث الناحية الأكاديمية وبها منشآت لإقامة الطلاب ولكنها ذات موقع متطرف وصعب الوصول إليه، ولذا قد تقل فرصتها ومزاياها في توليد الدخل عما إذا كانت تحتل موقعًا في أو بالقرب من المناطق الرئيسية الآهلة بالسكان. قد يكون لدى إحدى الجامعات فرق عمل أكاديمي متميزة ولكنها تختص بمجالات لا يمكنها جذب الدخل الخارجي ومن ثم قد تقتصر مساهماتها على جذب الطلاب المحليين. وعلاوة على ذلك، قد يكون لدى إحدى الجامعات الشهرة الأكاديمية والموقع وفرق العمل المتميزة

والمباني الجذابة ولكنها إذا افتقدت القدرة الإدارية التي يمكنها الاستفادة من هذه المزايا وتطويعها لن يتم الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات لتصب في صالح توليد الدخل.

وقام "كلارك" بتحديد كيفية تطوير قاعدة الدخل المتنوع على أنها إحدى السمات الأساسية لنموذجه المثالي عن الجامعة التي تقوم على التنظيم المبتكر. وسوف يتم مناقشة هذا المفهوم باستفاضة في الفصل التاسع من الكتاب على الرغم من غموض عبارة "التنظيم المبتكر". ولكن ربطها ببساطة بعملية توليد الدخل من المصادر غير الحكومية لا يفي بأفكار "كلارك" التي تنظر بصورة أكبر إلى تكامل عملية تنوع مصادر الدخل مع الابتكار في التنظيم الذي يتم توجيهه من الناحية الأكاديمية بدلاً من الناحية المالية. فعلى سبيل المثال، تدور رؤيته للابتكار في التنظيم بشكل كبير حول إنشاء هياكل فريدة للدورات التي تعد أحد مصادر توليد الدخل الجديد، وإنشاء مشروعات أبحاث معينة تجذب استثمارات خارجية مهمة أو القدرة الأكاديمية الفردية لإنشاء قاعدة تمويلية مختلطة لتطوير نشاط جديد بدلاً من توليد الدخل كهدف في حد ذاته. يسير التنظيم المبتكر في كلا الجانبين الأكاديمي والمالي جنبًا إلى جنب وتجد الجامعات الناجحة طرقًا عديدة لدمج جانبي النشاط في أشكال تنظيمية جديدة منشأة خصيصًا مثل "المراكز" أو "المجموعات" أو "المعاهد" أو "البرامج" التي تقع خارج الترتيبات المؤسسية الثابتة. ولكن في العصر الحديث وخاصة في الجامعات التي تنتشر فيها هذه الأنشطة، ينبغي أن يتبع هذا النمط من التنظيم المبتكر استيعابًا واضحًا للفوائد الأكاديمية والمالية والمساهمات والتكاليف التي تنطوي عليها والمتعلقة بالجامعات. قد يميل الأكاديميون الذين يقومون بالتنظيم المبتكر بصورة قوية إلى التفاؤل بخصوص الفوائد الأكاديمية والمادية ويغفلون المساهمات والتكاليف التي تنطوي عليها المبادرات مما يؤدي إلى إعاقة المبادرات التحديثية في مرحلة مبكرة للغاية نظرًا لانعدام الواقعية بشأن الأمور المالية.

علاوة على ذلك، تتداخل الأنشطة التي تمثل جزءًا من السوق التي تديرها الدولة والأنشطة التي تندرج تحت سوق القطاع الخاص بشكل كبير من الناحية العملية. وكما رأينا، تذهب عقود الأبحاث الصناعية بشكل كبير إلى الجامعات التي تعتبر رائدة في البحث في المجال المعني وتلقي الدعم الأساسي لمجلس الأبحاث بالفعل. ذلك، حيث يأتي الطلاب الوافدون بأعداد كبيرة ويدفعون مصروفات كبيرة للجامعات التي تتميز بشهرة عالمية في تفوقها. ينجذب طلاب المملكة المتحدة إلى الجامعات التي تجمع بين التميز الأكاديمي والمنشآت ذات الجودة العالية التي يمكن تمويلها من عوائد أنشطة القطاع الاقتصادي. من المحتمل أكثر أن تجذب أماكن الإقامة التي تقترب من مستوى الفنادق التي تتميز بجودة عالية الطلاب بشكل أكبر عن المنشآت السكنية التي لا يتم تقديمها أبدًا للعملاء الخارجيين الذين يتعاملون مع الجامعات. يتعاقد قطاع الصناعة عندما يريد توفير دورات تدريبية لعامليه مع الأقسام التي تتميز بمعدلات مرتفعة ومتميزة وبها منشآت تعليمية ذات مستوى عال تم إنشاؤها من المبالغ الفائضة من دخل الدورات التدريبية القصيرة التي توفرها الجامعات للمصانع. وعلاوة على ذلك، يساهم الطلاب بشكل أكبر في دعم الجامعات المتميزة التي يفتخرون بها. ولذا، يدعم النجاح في بعض الأنشطة بشكل طبيعي النجاح في الأنشطة الأخرى. ولكن تكمن المزايا الحقيقية التي يجب تحقيقها في الاستخدام الواعي للأنشطة المختلفة لتدعيم غيرها. فعلى سبيل المثال، تقوم الجامعة التي تمتلك دخلاً كبيرًا مع تخصيص جزء منه لتسديد مصاريف الإقامة السكنية للطلاب بوضع أساس تنافسي لجذب الطلاب في الفترة التي تكون فيها الموارد المالية للطلاب غير مستقرة؛ فالجامعة التي تقوم بإنشاء أماكن سكنية للطلاب في مرحلة الدراسات العليا تشجع على زيادة أعداد القائمين بالدراسات العليا وكذلك زيادة الدخل الناتج عن مصروفاتهم. كذلك، يمكن أن يؤدي دمج برامج الدورات التدريبية القصيرة مع برامج الدراسات العليا إلى تنمية وتوفير الدخل الكافي لاستثمار رءوس الأموال في المباني الجديدة أو المعدات التي تساهم مبدئيًا في البحث

العلمي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتوليد الدخل والحاجة إلى الاستثمار لتوليده تغيير الحرم الجامعي من خلال توفير الحوافز التي تحث على إنشاء مباني شاملة وبرامج تحديث وتطوير مما ينعكس بشدة على قدرة الجامعة على جذب فرق عمل أكاديمية متميزة والاحتفاظ بها.

وعلى الرغم من ذلك، ينبغي على الجامعات الأخذ في الاعتبار أن الدخل الإضافي في حد ذاته ليس له قيمة كبيرة إلا في حالة التأكد من أن النشاط الذي يقوم بتوليده يوفر فائضًا يمكن استغلاله. ينطبق القول المأثور القديم الذي يقول إن "البيع تفاخر والأرباح رجاحة عقل" بشدة على الجامعات. تنظر الجامعات غالبًا إلى الدخل غير الحكومي على أنه مؤشر للأداء الإيجابي بشكل تلقائي في حين أنها لا تعرف سواء أكانت هذه الأنشطة تحقق خسائر أم أرباحًا. فعلى سبيل المثال، توجد مخاطر مالية واضحة وطويلة المدى في التعهد بالعقود البحثية لصالح قطاع الصناعة إذا كانت الأموال المدفوعة توضح أن الجامعة توفر خدمة مدعمة للشركة المعنية، كما يشبه ذلك الأخطار التي تنجم عن ترك المراكز الرياضية وأحواض السباحة للمستخدمين الخارجيين بتكاليف لا تغطي المرتبات اللازمة للموظفين الإضافيين وصيانة المباني التابعة لذلك. كما أنه في مجال تنظيم الجامعات، من الضروري معرفة الربح الناتج عن كل عنصر من المكونات التالية: أماكن الإقامة وتوفير الأطعمة والمشروبات والمباني الخاصة بعقد المؤتمرات وتعيين الموظفين وما إلى ذلك، وإلا لن تتحقق الإدارة الفعالة للعمل. هناك حالات مثبتة أنفقت فيها الجامعات أموالاً كثيرة على صناديق توليد الموارد المالية بصورة أكبر من الزيادة التي حققها الصندوق بالفعل. لذلك، يجب أن تتمثل الخطوة الحاسمة في دخول هذه الأسواق المتنوعة في إنشاء آليات ونظام مالي ووعي تام يضمن معرفة الجامعات بتكاليفها وكيفية توزيعها. قد تضيف بعض الأنشطة التي تدر الدخل من القيمة بطرق أخرى ولكن يجب أن يتمثل السؤال الأول الضروري في عما إذا كانت هذه الأنشطة تولد فائضًا أو تستطيع تحقيق ذلك في المستقبل، أم أنها تمثل تنوعًا غير متركز من الأنشطة يستطيع توجيه الأموال بشكل مباشر بعيدًا عن الأغراض الأساسية للجامعات.

إن توليد فائض من الأنشطة التي تدر الدخل يعد أكثر صعوبة من مجرد توليد الدخل، ومن ثم تحتاج الجامعات إلى تخصيص عمليات مكرسة لهذه المهمة. تتمثل الخطوة الأولى المهمة في إنشاء مجلس أو لجنة خاصة لتولي القيام بالعملية (والتي يطلق عليها بجامعة وورويك هيئة الدخل المكتسب). تحتاج تيارات الدخل المكتسب المتنوعة إلى أن يتم تحديدها وكذا آليات المحاسبة المنشأة والتي تمكن المجلس من تقييم مدى تقدم التيار قياسًا بالتوقعات المتعلقة بالدخل والفائض وذلك في فترات محددة خلال العام. سوف يمكن ذلك المجلس من "إدارة" الدخل؛ بمعنى أنه يعمل على فهم كل تيار من تيارات الدخل أو عمل يتم القيام به ويمكنه التدخل لطرح الأسئلة إذا كانت الأرقام لا تتلاءم مع التوقعات الموجودة. قد تؤدي هذه التساؤلات إلى التعرف على العوائق الداخلية للأداء التي قد يستطيع المجلس القضاء عليها. وتشتمل هذه العوائق على التأخير في مكتب القبول فيما يتعلق بالنظر في طلبات الطلاب الوافدين والصراع بين أولويات الأعمال المتعلقة برءوس الأموال الصغيرة أو انعدام الدخول السهل في منافذ البيع بالتجزئة أو نقص فرق العمل في أحد الأنشطة. قد تبدو الإدارة بهذا المستوى على أنها تتسم بالقدرة على إدارة الأزمات وعلى الرغم من أنها تحيط علم المجلس بالأنشطة المختلفة وتضمن أن المسئولين عنها لديهم القدرة على التعامل مع الصعوبات وتوقع حلها تقع المهمة الأساسية على كاهل المجلس نظرًا لأنه في أي منظمة تابعة للقطاع الخاص أو العام يكمن أكثر الأمور صعوبة في إطلاق المبادرات المتعلقة بالقطاع الخاص في التغلب على المآزق الداخلية المتعلقة بتنفيذ الإجراءات.

هذا، وتعد عملية التخطيط التي تستغرق خمسة أعوام بنفس درجة الأهمية بالنسبة لكل من نجاح الأنشطة وتخطيط واستراتيجية الجامعة بأكملها، حيث يتم تحديث هذه العملية سنويًا من خلال قيام كل شخص مسئول عن أحد الأنشطة بمراجعة خطة العمل التي يسير عليها النشاط ودفعها للأمام وسرد كميات الفائض المتوقعة سردًا تفصيليًا بالإضافة إلى الاستثمار اللازم في رأس المال أو الأشخاص لتحقيق ذلك. كما تتعرض هذه العملية لعملية تحدي

حقيقية عندما يتم عرضها على المجلس الذي يتم فيه قبول الخطة أو رفضها أو إحالتها للتعديل. تطرح هذه العملية حتمًا مسائل استراتيجية مهمة. فمن أجل زيادة الفائض من اجتماعات العمل التي يعقدها المجلس، يعد من الضروري إعادة صياغة ترتيبات الطعام والشراب وعشاءات العمل التي تتطلب استثمارًا هائلاً لرأس المال. وللمحافظة على أرباح أسواق البيع بالتجزئة، يتطلب ذلك إجراء تجديدات كبرى (تتطلب أيضًا استثمار رأس المال). ومن أجل تجديد برنامج الدورات التدريبية القصيرة المتعلق بأحد الأقسام الأكاديمية، يجب إعادة تشكيل الترتيبات الخاصة بفريق العمل من هيئة التدريس تجنبًا لظهور الصراعات بين الالتزامات البحثية وبرامج التدريس والبرامج التنفيذية. علاوة على ذلك، لتوفير تدفق من الطلاب المتميزين من إحدى الدول، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى الاستثمار بإنشاء مكتب بهذه الدولة وإرسال وفد رفيع المستوى للتحدث مع الوزير المسئول عن ذلك. ولكن، لن يتمكن المجلس من حل كل هذه الأمور بمفرده، حيث تحتاج المسائل المتعلقة برءوس الأموال الكبيرة حتى إذا تم تمويلها من خلال النشاط نفسه إلى دمجها ضمن الاعتبارات الجامعية الشاملة المتعلقة بالتدفق النقدي داخل الجامعات وتخطيط الحرم الجامعي. علاوة على ذلك، يجب أن تنظر الهيئات الأكاديمية في المسائل الأكاديمية بنفسها. كذلك، تحتاج الأمور الشخصية إلى أن يتم إدراجها أسفل سياسات من التقييم والمكافأة أكثر شمولاً داخل الجامعات، ولكن في نهاية العملية يجب على المجلس تقديم خطة خمسية مستحدثة يمكنها أن تتكامل مع التنبؤات المالية للجامعات خلال خمسة أعوام وتسرد سردًا تفصيليًا المساهمات المالية المطلوبة من كل نشاط لتحقيق إعادة توظيف الموارد في الجامعة.

ومن أجل تحقيق النجاح يجب أن يدرك المجلس سبعة مبادئ رئيسية وهي:

- **الحاجة إلى توجيه تيارات الدخل المكتسب بشكل مباشر وفردي**

تتطلب إدارة الدخل المكتسب بفعالية ولكي تكون مربحة ذلك النوع من التطبيق والاهتمام اللذين قد يكونان لازمين في إدارة العمل، ويتطلب ذلك ٩٠ بالمائة على

الأقل من المثابرة والكد و١٠ بالمائة من الأفكار المبتكرة، كما يتطلب عملية تقوم على فترات منتظمة بتركيز تفكير المجلس على ما تم إنجازه مع كل تيار من تيارات الدخل. لذا، يجب على المجلس مراقبة الدخل والنفقات والفائض على ضوء التنبؤات التي تتم كل شهرين وكذلك في نهاية العام. يلقي ذلك مسئولية كبيرة على عاتق المدير المالي لاستيعاب كيفية سير العمل خلال العام من أجل تحقيق التنبؤات اللازمة كل شهرين من بداية العام. وفي حالة ظهور تغييرات واضحة وكبيرة عن التنبؤات، يجب أن يبحث المجلس عن تبرير لهذا الموقف لمعرفة إذا كانت هناك أسباب داخلية لعدم تحقيق التوقعات أم لا. إن الدور التوجيهي للمجلس القائم على المراقبة يعد أساسيًا بالنسبة للعملية ككل، نظرًا لأنه يضمن اقترابه من النشاط ويعد مدير النشاط مدركًا لمسئولية محاسبته على الوفاء بالتنبؤات. تعد هذه العملية أكثر أهمية من الابتكار الذي لا يمكن هيكلته.

• الحاجة للاستثمار الثابت وإعادة الاستثمار

يحتاج المجلس إلى القدرة على العمل كهيئة استثمارية للمشروعات لتحقيق نتائج والحفاظ على تقدمه في عملية المنافسة. علاوة على ذلك، لا يحتاج المجلس بالضرورة إلى سلطات تفويضية لتحقيق ذلك، حيث توجد ميزة يختص بها المجلس وهي ضرورة عرض المشكلة على هيئة عليا مثل اللجنة المالية بالجامعة نظرًا للاعتبارات المالية الواسعة أو الاعتبارات الأخرى التي قد تنطوي عليها. ولكن يجب أن يتم تأسيس مبدأ الحاجة إلى الاستثمار، كما يجب أن يتم تشجيع الهيئات العليا لتكوين رؤية متوازنة وطويلة المدى خاصة عندما تضع المتطلبات من التدفق النقدي للأغراض المالية الاستثمار الأكاديمي ومشروعات توليد الدخل في حالة منافسة. علاوة على ذلك، يجب على الهيئة العليا أن تصدر أحكامًا تقديرية بين الاحتياجات المالية طويلة

المدى للجامعات والتي يمكن أن تتأثر بفشل الاستثمار في أحد أنشطة الدخل المكتسب والتي يتم فيها التنبؤ بمستويات مرتفعة من الأرباح والحاجة إلى الاستثمار في أحد الأنشطة الأكاديمية التي قد تكون مهمة بالنسبة للتطور الأكاديمي. يجب أن يصر المجلس على أن تقوم الأنشطة بإنشاء صناديق مالية طارئة بحيث تعيد استثمار نفسها باستمرار في عملها. ويجب عدم حرمان المشروعات المثمرة التي تدر الدخل من الموارد اللازمة لها لمساعدة الجامعة في الخروج من مأزق مالي أو تثبيط همة المسئولين عنها حيث تقل قيمة النشاط مقارنة بالأنشطة المنافسة.

- **الحاجة إلى تطوير سياسات وضع الأسعار كجزء من استراتيجية العمل داخل الجامعات**

تقاوم الجامعات فرض أسعار مرتفعة على الخدمات التي تقدمها، على سبيل المثال، على الدورات التدريبية القصيرة أو الحجز للمؤتمرات، نتيجة لتحذير سابق أو خجل أو التقاعس عن المنافسة مع سوق تجارية أكثر اتساعًا. ولكن التكاليف المرتفعة لا تؤدي فقط إلى تحقيق فوائض كبيرة، ولكنها تحقق أيضًا أداءً أكثر جودة من العاملين وتوفير منشآت أفضل لتتناسب مع السعر. لا يقوم ارتفاع السعر بتعزيز الوضع الخارجي للسوق فقط ولكنه يؤثر أيضًا على المستويات التي يتم تطبيقها في العمليات الداخلية للجامعة. علاوة على ذلك، تجد المنشآت التعليمية التي تتميز بالجودة العالية في مراكز التدريس الفعلي لنفسها رواجًا في قاعات الندوات التي تعقد للطلاب الذين لم يتخرجوا بعد.

- **الحاجة إلى التفكير في التكامل الرأسي للأنشطة التجارية بدلاً من جلبها من الخارج**

سوف تشجع الأساليب التقليدية لإدارة الأعمال على جلب العديد من الأنشطة الممكنة خارج نطاق العمل الأساسي. قد يكون لذلك أثر عملي عظيم في شركات

القطاع الخاص التي يتم توجيهها بحزم ولكن قد يكون غير مرضٍ في مجموعة العمليات متعددة المنتجات داخل الجامعة التي تترابط فيها الأنشطة بشدة وحيث يؤدي إدخال الأنشطة من الخارج إلى بعض الأمور التعسفية أنه في حين توجد حاجة إلى المرونة اللازمة بين فترة الدراسة والإجازة واستيعاب المتطلبات المختلفة للعملاء الأكاديميين المختلفين أو العمل داخل حدود البيئة الجامعية والتي تمثل السمات التي تفشل الأعمال التجارية في التوافق معها. وعلاوة على ذلك، يقصد بالتكامل الرأسي داخل الجامعات أنها تحتفظ بفوائضها للاستثمار في المستقبل باستخدام استراتيجياتها المتكاملة بدلاً من استراتيجيات أية جهة أخرى.

- **الحاجة إلى اقتسام الدخل المكتسب والفائض بين الجامعة وأقسامها**

يجب أن تعقد الجامعات توازنًا بين الاحتفاظ بالفوائض المالية في الجامعة ككل والاحتفاظ الكلي بها في الأقسام؛ حيث إن الأمر الأول لا يقدم أي حافز للأقسام لتوليد الموارد بينما لا يقوم الافتراض الثاني أساسًا على إتاحة الفرصة للجامعة في مشاركة الأقسام في تلك العملية ويقلل من قدرتها على القيام باستثمارات هائلة، كما يمكن أن يتسبب في عدم المساواة بين تلك الأقسام أو الأنشطة الجامعية الأخرى التي يمكنها توليد الموارد بشكل طبيعي (على سبيل المثال، المعاهد التجارية) والتي لا تستطيع توليدها (مثل قسم الآداب) ومن ثم، توجد حاجة إلى البحث عن التوازن الحقيقي الذي يوفر حافزًا لتوليد الموارد على مستوى القسم ولكنه يعمل أيضًا على تمكين قيادة الجامعة من الاحتفاظ بنصيب كبير للاستثمار المستقبلي ويضمن عدم ظهور الفروق بين الأقسام. قد يختلف هذا التوازن بين العناصر المختلفة لميزانية الدخل المكتسب. لذا، يمكن تقسيم المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون على أساس ٦٠ بالمائة يتم دفعها لقيادة الجامعة و ٤٠ بالمائة للقسم الأكاديمي الذي يدرس

فيه الطالب. كما يمكن تقسيم فائض النفقات غير المباشرة الخاصة بالبحث على أساس ميزان متدرج لتشجيع التفاوض داخل القسم مع الهيئات الخارجية من أجل الحصول على نسب مرتفعة. أما بالنسبة لدخل الدورات التدريبية القصيرة، قد تبقى النفقات غير المباشرة منخفضة ولكن ينبغي أن يتم تقسيم الأرباح بين القسم والجامعة بنسبة ٥٠:٥٠. يجب أن تتم الموافقة على هذه الترتيبات من قبل الجامعة بأكملها وأن يتم دمجها في اللوائح المالية للقضاء على المحاولات المستمرة لإعادة التفاوض بشأنها. ومع مرور الوقت، تصبح هذه الترتيبات أكثر تعقيدًا بصورة حتمية نظرًا لتغير الخبرة والنمو المتفاوت لتيارات الدخل المعنية والتغير في توزيعات الأقسام ولكن إذا تمت مناقشة هذه المتغيرات لأخذ بعض العوامل المحلية الخاصة في الاعتبار يجب أن تتسم هذه القرارات بالشفافية وأن يتم اتخاذها خلال آلية موضوعة وقائمة بالفعل وليس في الخفاء.

- **الحاجة للمحافظة على الثقة الأكاديمية في عملية تحصيل الدخل التجاري**

في حالة تحصيل الدخل، يجب ألا ننظر للخدمات التي تقدمها الجامعة على أنها ذات مستوى منخفض ويقصد بذلك استخدام وسائل لا تتناغم مع شخصية الجامعة أو الدخول في أنشطة يمكنها أن تقلل من سمعتها. والأهم من ذلك أنه ينبغي أن يتم النظر إلى المتحصلات النقدية على أنها تصب في صالح الأنشطة الأساسية للجامعة التي تشمل التدريس والبحث. وبطريقة أخرى، يجب ألا ينظر للجامعة على أنها تعمل على مبدأ توليد الموارد من أجل الموارد ولكنها تعمل على توليد الموارد نظرًا لأهميتها لبناء جامعة ناجحة من الناحية الأكاديمية. وعلى وجه الخصوص، سوف يرغب المجتمع الأكاديمي في التأكد من أن العملية تقوم بتدعيم القيم الأكاديمية ولا تقوم بمكافأة القطاعات غير الأكاديمية في الجامعة على سبيل التمييز. بينما ينبغي على المجلس التركيز على عملية توليد الموارد المالية ولا ينبغي عليه محاولة تنبؤ ما سيقوم به

مجلس الشيوخ/ المجلس الأكاديمي بخصوص الأمور الأكاديمية، سيرغب المجتمع الأكاديمي في التأكد من أن المجلس يستعيد استجابته للمخاوف الأكاديمية أو الخاصة بالطلاب.

- **الحاجة لتطوير التخصص المهني والكفاءة الإدارية**

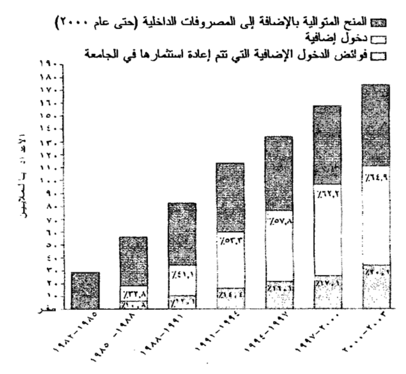
يتطلب تحصيل الدخل وتوليد الفائض في نطاق الجامعة درجة عالية من التخصص ليس فقط بين الفريق الإداري المالي والقيادي الذي يقدم التقارير للمجلس ولكن في الأقسام الأكاديمية المختلفة والأنشطة الأخرى التي يتم فيها توليد الدخل الخارجي. يتطلب ذلك أيضًا درجة عالية من الثقافة المالية التي يجب أن تتوفر في جميع المشتركين بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية والسياسية في العمل المشترك لكل من الجامعة والمفاهيم السائدة داخل أحد الأقسام. من المتوقع أن يقوم المجلس بتكوين مزيج من أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء والأعضاء الأكاديميين وغير الأكاديميين، كما يجب أن يشرف عليه فريق من المديرين الأكاديميين والماليين الذين لهم صلة وثيقة بالمديرين الفعليين لأنشطة الدخل المكتسب ويساعدونهم في تخطيط العمل. ولكن يجب جلب العاملين الأساسيين من القطاع الخاص مثل مديري منافذ البيع بالتجزئة أو تنظيم المؤتمرات. وهنا تتركز مهمة المجلس في مساعدتهم على النجاح في المحيط الأكاديمي دون خسارة الجانب التجاري. يعد تكوين هذا الفريق والمحافظة على تخصصه وضمان تعزيز الأنشطة المرتبطة به بعضها للآخر وعدم تعارضها مع الأنشطة الأساسية للجامعات أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح.

ربما كان من المعتاد في الماضي الاعتقاد في صحة القول إن مستقبل الجامعة قد يتأثر بشدة بأحد التبرعات أو ببرنامج ناجح لجمع الأموال اللازمة. لكن الاعتماد على الدخل المكتسب لا يوفر هذه الرفاهية، حيث تحتاج فوائض الدخل المكتسب إلى الوقت الكافي ليتم تكوينها نظرًا لأن تطوير العمل بالصورة التي تكون عليها الأنشطة يحتاج أيضًا إلى وقت وكل عام قد تتجاوز بعض الأنشطة التنبؤات بينما يهبط البعض الآخر. يوضح الشكل التالي نمو الدخل المكتسب

وفوائضه في إحدى الجامعات. وما يوضحه هذا الشكل هو تأثير المدخل الثابت على زيادة الدخل المكتسب على مدار سنوات محددة بحيث إنه في نهاية الفترة تساوي الفوائض أكثر من ٦٥ بالمائة من التمويل الخاص بالخدمات التعليمية الجامعية، أو قد تنتج بصورة بديلة عن منحة تقدر بخمسمائة مليون جنيه إسترليني في معدلات الفائدة من عام ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٣.

وفي الواقع العملي، يحقق الاتباع الناجح لأسلوب الدخل المكتسب المزيد للجامعة بصورة أفضل من إصلاح قصور التمويل الحكومي نظرًا لأنه يشجع الجامعة على التفكير في المظهر الخارجي بدلاً من الداخلي فقط ويضمن اهتمام الجامعة بمظهرها الخارجي كصيانة المباني وتحسين المناظر الطبيعية بها وفعالية الخدمات وجودة الحياة التي يمكنها توفيرها، حيث تعمل كل هذه العوامل على التعزيز من جذبها لكل من العاملين والطلاب وتقوم بتوفير مناخ مناسب لمواصلة التعليم والبحث العلمي. وبالأخص، تعمل هذه السياسة على إتاحة الخدمات الجامعية بشكل كبير لاستخدام العامة. قد يكون لذلك ميزة متعلقة بالشهرة العلمية للجامعات علاوة على ربطها بالعالم الخارجي بصورة أكثر أمنًا. فلا يوجد سبب لعدم إدارة أحد محلات بيع الكتب أو أي منفذ من منافذ البيع بالتجزئة داخل الحرم الجامعي بنفس درجة الكفاءة التي تتم خارج الجامعة، أو عدم توفير قاعات مؤتمرات توفر تسهيلات وخدمات بنفس درجة جودة المنافسين التجاريين أو تنظيم ترتيبات لركن السيارات لا تتسم باللطف مع الزائرين بنفس حفاوة أية جامعة أخرى. ولكن الأمر الذي يثير الدهشة في بعض الأحيان هو كيفية تعليل هذه الجامعات للانسحاب من هذه المقارنات بدعوى أنها مؤسسات أكاديمية ومن ثم يمكن التماس العذر لها في عدم كفاءتها أو تردي مستواها أو عدم استجابتها لاحتياجات العامة وفشلها في استيعاب فكرة أنه في المجتمع الحديث أن العامة لا يتسامحون مع هذا القصور من قبل الجامعات مثلما يفعلون مع المستوى المنخفض من الأداء الذي تظهره المؤسسات التعليمية التي تقوم الدولة بدعمها. يجب ألا ننظر للدخل المكتسب كبديل للسعي نحو الحصول على التبرعات التي يقدمها الخريجون أو الذي يتم تحصيله نتيجة لالتماسات الدعم المالي للجامعة من مختلف

القطاعات. تحاول الجامعات الطموحة تجربة كلا الطريقين ولكن في المناخ الثقافي للمملكة المتحدة، يمكن أن تنجح محاولات قليلة بالطريقة التي نجحت بها جامعتا أكسفورد وكامبريدج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتكاليف القيام بحملة مناشدة لحشد الدعم المادي والعبء الذي تلقيه على عاتق نائب رئيس الجامعة ومخاطر الفشل أن تثني من عزم معظم الجامعات التي تم تأسيسها بعد الحرب العالمية الأولى من مجرد القيام بالمحاولة. وعلى الرغم من ذلك، عندما يتم إطلاق حملة لحشد الدعم المادي يجب التعامل معها كبند من بنود الدخل المكتسب لأغراض إشرافية ببساطة لضمان إمكانية تقدير تكاليف الإجراء باستمرار قياسًا بالموارد المالية التي يتم توليدها. كما قد تصبح حملات المناشدة لحشد الدعم المادي عمليات غامضة حيث تغيب التكاليف في الشعور بالسعادة الذي يصحب المنح الخارجية.



النمو في دخل المنح غير المتوالية في إحدى الجامعات منذ ١٩٨٢ باعتبارها نسبة مئوية للدخل الإجمالي للجامعة

تخطيط الميزانية والاستراتيجية

اتخذت معظم الجامعات خطوات لمراقبة دخلها ونفقاتها بانتظام خلال السنة المالية. يقترح الأداء الجيد أنه ينبغي تكوين مجموعة خبيرة لوضع الميزانية مسئولة عن اللجنة المالية لضمان التحقق من الأرقام المختلفة وفحصها بطريقة غير ممكنة عندما يمثل التقرير المالي الشهري بندًا واحدًا من بنود البرنامج بأكمله. ينظر غالبًا إلى هذه العملية على أنها مسألة متعلقة بالحسابات وليس بالإدارة ويقصد بذلك مجموعة أرقام إجمالية تعرض نظرة عامة ولكنها تخفي التقلبات الداخلية للأداء. تتطلب الأرقام المتفاوتة والإسراف الحالي في النفقات والصيانة ومناطق الأعمال الصغيرة التدخل الفعال لتحقيق نسب متغيرة عن أرقام التنبؤات. كما تمكن المراجعات الدورية للميزانية التي يقوم بها فريق مختص بهذا الغرض الجامعات من وضع قبضة قوية على مواردها المالية وتحديد الأمور التي يمكن أن تغفلها الإدارة العليا. وتتصدر هذه الأمور مراقبة معدلات الدين والتدفق النقدي بصفة عامة وتكاليف المرافق وخاصة الطاقة والتقدم وفقًا لميزانية البرنامج الذي يسير رأس المال وفقًا له. ويرجع السبب في ارتفاع معدلات الدين إلى اعتماد الجامعات بشكل أكبر على التمويل غير الحكومي، حيث تتطلب معدلات الديون على مصروفات الطلاب والدعم الصناعي أو الدخل الناتج عن الدورات التدريبية القصيرة أسلوب تتم إدارته بصورة أكثر حزمًا مما كان سائدًا في الماضي وبصورة أكثر قوة إذا كان التدفق النقدي ودخل الاستثمار غير كافٍ لدعم الأهداف السياسية داخل الجامعات.

نظرًا لتوسع الجامعات وزيادة أصولها من المباني التي تأسست بعد عام ١٩٦٠، أصبحت صيانة مبانيها وتجهيزاتها الرئيسية أمرًا مرهقًا للغاية. وقد قامت العديد من الجامعات بالاقتصاد في ميزانيات صيانة وحفظ المباني الخاصة بهم خلال فترة ندرة الموارد المالية الطويلة من أجل إعطاء الأولوية لوظيفتها الأكاديمية (أو لأنها لا ترغب في تقليل عدد العاملين)، مما أدى إلى تراكم أعمال صيانة غير منجزة تتطلب أموالاً إضافية كثيرة لإصلاحها. تتنافس هذه المتطلبات بدورها مع المشروعات الجديدة المهمة. وعادة ما تعتبر

إدارة توظيف مباني الحرم الجامعي في ظل هذه الظروف مهمة مهنية صعبة وغير معترف بها، كما يشهد بذلك الوضع في الحرم الجامعي. ومن الناحية التنظيمية، تم فصل مكاتب الممتلكات والمباني عن الوظائف الإدارية المركزية الأخرى تجنبًا لخلط الاهتمام بالأحوال المادية للجامعة مع الأمور الأخرى المتعلقة بالسياسة الاستراتيجية بحيث لا يؤثر كلاهما على الآخر. قد يؤدي الإشراف المباشر على الميزانية الخاصة بأعمال الصيانة إلى توفير متابعة دورية لتقدم المكتب الخاص بالممتلكات والمباني كما يكون له تأثير في تضييق الفجوة بين أداء المباني الخاصة بالممتلكات وبين المسائل الإدارية بقيادة الجامعة. جدير بالذكر أنه من الممكن إجراء الكثير من التدابير الاقتصادية في مجال المحافظة على الطاقة والمياه للجامعات التي ترغب في الاستثمار في التقنيات المرتبطة بذلك للتحكم في تكاليفها. وعلى الرغم من أنه قد تكون البرامج المالية للجامعة مسئولية اللجنة العليا للهيئة الإدارية، فإن هذه اللجنة لن تجتمع باستمرار لممارسة السياسة التفصيلية للتحكم في التكاليف. ومن ثم، يوفر فريق الإشراف على الميزانية الذي يجتمع كل شهرين منتدى تتم فيه دراسة تفصيلية للنفقات على المباني العقارية للجامعة.

وبناءً عليه، قد تشكل المجموعة المسئولة عن تخطيط الميزانية أداة إدارية رئيسية في تنسيق أنشطة الجامعة. ومن وجهة النظر المالية، توفر معرفة وضع الجامعة بالنسبة لميزانيتها في مراحل محددة من العام معلومات استراتيجية ذات قيمة كبيرة نظرًا لأنها تعمل على تمكين الجامعات من الاستجابة بفعالية للظروف الخارجية. إذا ظهر ترشيد في الإنفاق أو ازداد الدخل المكتسب عن التنبؤات، تستطيع الجامعات الاستجابة بثقة أكبر لدعوات تقديم العطاءات عندما يتطلب مطابقة الموارد المالية، أو قد تستطيع في منتصف العام جلب مشروعات تم تخطيطها لعام قادم لتعطي نفسها فرصة مبدئية لبدء تطوير جديد. وبطريقة أخرى، يجب أن يدعم القدرة على الاستفادة من الفرص استيعاب مضمون وملم بآخر التطورات للوضع المالي لإحدى الجامعات.

تعتمد الإدارة المالية الفعالة في ظل نظام الاقتصاد المختلط الجديد للموارد المالية داخل الجامعات على التنبؤ الدقيق بالنتائج. وقد أصبح التنبؤ أكثر صعوبة عندما انخفض مستوى التمويل الحكومي على أنه نسبة من الدخل الإجمالي نظرًا لدخول متغيرات كثيرة في الوضع المالي. لذلك، لا يمكن أن يكون التخطيط المالي دقيقًا ولكن يمكن تحسين وضعه من خلال المراجعة الشاملة لجودة التنبؤات التي تم عملها في الماضي. فالجامعات التي تسجل المتغيرات الخاصة بالتنبؤات الماضية من الدخل والنفقات تحت عناوين رئيسية متعددة بطريقة منظمة تعرض كل تنبؤ يستغرق خمسة أعوام ويختص بالخطوط العريضة للدخل والنفقات للفحص في نهاية هذه الفترة لن تقوم فقط بتحسين قدرتها على التنبؤ عبر مرور الزمن ولكنها سوف تمنح نفسها ثقة أكبر في المجال المالي الذي ينبغي أن تأخذ فيه قرارات تنموية.

إذا كان لدى إحدى الجامعات آليات فعالة للإشراف على الميزانية خلال العام وفهم أبعادها وتحفظاتها وموازنة جوانب التفاؤل والتشاؤم في التنبؤ المالي، فمن الممكن الدخول في التخطيط المالي الذي يمتد إلي خمسة أعوام قادمة بشيء من الثقة. تعد هذه الإجراءات موجهة من الناحية المالية بشكل كبير ويتم اتخاذها بصورة أساسية لإرضاء السلطات الخارجية ولكن في ظل الأوضاع الجديدة، يمكن تقرير أفضل استراتيجية للجامعة من خلال وضع الخطة المالية. وكما رأينا في الماضي، تعتمد الاستراتيجية بشكل كبير على مهمة تخطيط عدد الطلاب تمشيًا مع توقع قيام الحكومة بتمويل عدد الطلاب المنشود ضمن إطار وحدة معطاة من الموارد، ولكن في ظل الأوضاع الجديدة يجب أن تمثل العملية التي تقود مسيرة تشكيل خطة مالية خمسية مستقبلية الفرصة للقيام بفحص غاية في الدقة لنفقات الجامعة على مدار العام الماضي. ولا يعتبر ذلك ممارسة فنية على الرغم من أنها تعتمد على مدخلات المستويات العالية من الخبرة الفنية ولا يمكن النظر إليها باعتبارها مسئولية المكتب المالي وحده نظرًا لأن هذا المكتب لا يكون واعيًا بالضرورة لما تفرضه السياسة من بنود الإنفاق العديدة داخل الجامعات. ربما يكون من المثير للدهشة إذا لم تقم

هذه المراجعة بإلقاء الضوء على بعض بنود الإنفاق التي ينبغي وقفها في أي عام من الأعوام. يمثل هذا الإجراء الظروف الرئيسية للممارسة الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي السنوي وهو ما تحدثنا عنه في الفصل السابق. وثمة أمر مهم في هذه المراجعة، ألا وهو تكامل التمويل الحكومي والدخل المكتسب ولذلك يقوم التنبؤ الذي يمتد لخمس سنوات بالحساب الدقيق للخطة الخمسية للدخل المكتسب وإضفاء قيمة متساوية على مستويات التنبؤ الخاصة بالتمويل الحكومي. وفي التطبيق العملي، قد تقترح الخبرة أن مجموعة الاستثمارات الخاصة بالدخل المكتسب التي تتم إدارتها جيدًا يمكن التنبؤ بها بشكل أكثر ضمانًا من التمويل الحكومي الذي يمكن أن يصبح خلال فترة تصل إلى خمسة أعوام أكثر تقلبًا نظرًا لأنه يعتمد على أهواء السياسات الحكومية تجاه التعليم العالي والاختلاف الذي ينشأ عن قرارات الإنفاق العام السنوية.

مؤشرات الأداء المالي للجامعات وعقد المقارنات

تتسم الجامعات التي لا تهتم اهتمامًا بالغًا بالأداء المالي لمنافسيها بالتهور وعدم الحكمة ولو فقط لأنهم إذا كانوا منافسين حقيقيين قد تتعلم منهم. كذلك، تقوم الهيئة الإحصائية للتعليم العالي بإنشاء لمحة جانبية مالية لجميع الجامعات توفر قاعدة لمؤشرات الصحة المالية. كما تقدم مؤشرات الأداء مقاييس مفيدة لمقارنة تنوع المصادر التمويلية للمؤسسات التعليمية الفردية والفترات القصيرة من كفاية الموارد المالية والاحتفاظ بالاحتياطات ونسبة الإنفاق الموجهة نحو المنشآت وإدارة الدين طويل الأجل.

ربما تتمثل أهم الدروس المستفادة التي يمكن استنتاجها من هذه الجداول في مزايا الاستقرار المالي والتهديدات التي يفرضها اختلال التوازن المالي. وإذا نظرنا بعناية إلى الجامعات السبع التي تتميز بأفضل أداء في التدريس والبحث، نجد أن جميع الجامعات قد سجلت درجات جيدة فيما يخص مزايا الفترات القصيرة من كفاية الموارد المالية ونسبة الفائض بالنسبة للدخل الإجمالي وعدد أيام الإنفاق الكلي الذي يمكن تحصيله من الموارد

المالية العامة ولديهم جميعًا نسبة منخفضة من الاقتراض لتغطية الدخل الإجمالي عدا جامعة واحدة. وبالنظر إلى أسفل القائمة، يتفاوت الوضع بصورة كبيرة ومن السهل رؤية كيفية قيام العوائق المالية بعرقلة بعض الجامعات عن الاستجابة السريعة والفعالة للفرص الخارجية والاستفادة منها. ومن الملحوظ أن واحدة فقط من هذه الجامعات السبع التي تمتلك ضوابط موقعية شديدة على التوسع في رأس المال في لندن قد تبنى منهجًا يتسم بالتحفظ في تدبير الموارد المالية. وبطريقة أخرى، لا تعتمد هذه الجامعات على الاقتراض بشكل كبير حيث يوجد لديها احتياطات كافية ولا يعوق قيامها بالإنفاق على تعيين الموظفين مرونة الجامعات على الرغم من أن النسبة بين العاملين والطلاب مرضية، كما لا تعتمد النفقات بشكل أساسي على دخل مصروفات الطلاب الوافدين.

ومن وجهة نظر الحكمة التقليدية، يجب أن تقترض الجامعات فقط في نطاق المشروعات التي تقوم بتوليد الدخل بنفسها حيث يمكن تسديد الدين من المشروع نفسه. وعلى الرغم من ذلك، قامت بعض الجامعات بالاقتراض في مقابل دخل مستقبلي غير محدد أو سندات مضمونة طويلة الأجل، بافتراض بعض التوسع المتوقع في أعداد الطلاب أو توقعات أخرى للدخل المتزايد. بصورة حتمية، سوف يشكل هذا الاقتراض ضغطًا على سياسات الإنفاق المستقبلي ليس فقط لأن الفائدة والمكافآت سوف تمثل تكليفًا أوليًا على الدخل ولكن لأنه كلما زاد الاقتراض، حصلت الجامعات على بنود اقتراض غير مرضية في المستقبل وأيضًا نظرًا لأن المستوى العالي من الاقتراض قد يفرض قيودًا في المستقبل على عملية الاقتراض لمشروعات توليد الدخل التي يمكن أن تكون مفيدة للجامعات من الناحية المالية. وقد كانت معظم عمليات الاقتراض تتم من قبل الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ والتي كانت تشعر بالقلق حيال تحديث المباني التي حصلت عليها عندما كانت تحت سيطرة السلطة المحلية. إن غياب الدعم المالي يعد مثالاً آخر للتمويل الانتقالي غير الكافي الذي تم منحه لكليات الفنون التطبيقية عندما حصلت على مكانة الجامعة مقارنة بكليات العلوم المتقدمة في الستينيات.

يعد الاقتراض للمشروعات التي لا تستطيع توفير التكاليف لنفسها أمرًا خطيرًا نظرًا لأن تأثيرها لا يمكن توقعه عبر فترة ممتدة من السنوات. بل إن بعض الجامعات قامت بالاقتراض وإحراز سندات لتغطية تكاليف أعمال الصيانة غير المنجزة. إن هذا النوع من الاقتراض يكون مغريًا ويجب أن ينظر إليه على أنه من المحتمل أن يسيء إلى الوضع المالي للجامعة بدلاً من تحسينه مع مرور الوقت إلا في حالة وجود دليل قاطع على الزيادات المستقبلية في الدخل، علاوة على أنه لا يشجع بأي حال من الأحوال قيادة الجامعة على إحكام قبضتها على البنود الأخرى للميزانية. هناك مخاوف حقيقية من أن ما يبدو قرارًا إيجابيًا وقت الاقتراض قد يمثل عائقًا شديدًا لمن يتولون المسئولية بعد ذلك. علاوة على ذلك، توضح مؤشرات الصحة المالية التي تم نشرها عدد التي تتجاوز فيها الخصوم الحالية للجامعات أصول السيولة الحالية أو التي تدهورت فيها أصول السيولة الصافية بالنسبة للإنفاق الإجمالي والتي تمثل مؤشرات على قابلية التعرض لأزمات مالية (الهيئة الإحصائية للتعليم العالي). تتمتع الجامعات بمرونة أقل من الشركات في التعامل مع الديون طويلة الأجل بسبب الضغوط التي تعمل في ظلها ومن ثم ينبغي الحذر الشديد أثناء سعيها لحل المشكلات بهذه الطريقة.

قد يمثل الميل لحل المشكلات بهذه الطريقة بدلاً من اتخاذ القرار الأصعب المتمثل في وضع المتطلبات المتنافسة للنفقات الخاصة برأس المال ضمن خطة مالية محددة نمطًا للتصرف لبعض الإدارات داخل الجامعة ولذا قد تجد نفسها مقيدة بالقرارات التي تم اتخاذها في الأعوام السابقة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض الجامعات التي تسببت فيها قرارات الاقتراض في إعاقة ارتقائها المستقبلي في الجداول الترتيبية. ونظرًا لتزايد اعتماد الجامعات على الاقتراض، دخلت الجامعات في العالم التجاري لمعدلات الاقتراض. قد تتمثل الأسس المعيارية التي تقيم البنوك الكبرى وفقًا لها إمكانية الإقراض لمؤسسة أو

شخص ما بهدف الحصول على ربح تجاري في تمتع هذه المؤسسة أو هذا الشخص بجودة العلامة التجارية أو الشهرة (يمكنك الاطلاع على الفصل السابع) وتنوع الدخل وتوظيف التدفق المالي وجودة الإدارة والموقع والإمكانيات. وليس من الصعب إدخال الجامعات في هذا الإطار المعياري أو رؤية العيوب والمزايا التي تعود على الجامعات نتيجة للمركز الذي تحتله بالجداول الترتيبية. في هذا الصدد، أصدرت إحدى الهيئات الإحصائية بيانًا بخصوص معدلات الإقراض داخل الجامعة ويشتمل على تقييمات تفصيلية لجامعات بريستول وتوتنجهام ولانكستر مقارنة بجامعات يال وفيرجينيا وكوين. قامت هذه الهيئة بتقييم الجامعات تحت العناوين التالية: الدعم الحكومي والإطار التنظيمي والمركز الأكاديمي والسعي وراء المجازفة والوضع الذي يتسم بروح التنافس وجودة مباني الحرم الجامعي والأداء التشغيلي واستراتيجية العمل والسياسة العامة. علاوة على ذلك، قامت الهيئة بالنظر بعناية إلى نسب الدخل والإنفاق وتنوع العوائد والدين والسيولة وتحليل التدفق النقدي. كما تنظر هذه الهيئة إلى فريق الإدارة العليا الذي يتميز بالقوة والخبرة على أنه سمة إيجابية للاقتراض وترى أن الكفاءة الإدارية يمكن قياسها من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة وقدرتها على النجاح في إدارة الأزمات الاقتصادية التي تطرأ على الميزانية. وعلاوة على ذلك، توضح أنها تقوم بتقييم السجل الإداري لمتابعة تحقيق التنبؤات ودرجة تناسقها في تطبيق استراتيجياتها المالية. حصل القليل من جامعات المملكة المتحدة على معدل إقراض، لذا لا يوجد وجه مقارنة بين جامعات القمة بالجدول الترتيبي والجدول الترتيبي لجامعات الولايات المتحدة أو بالتحديد الجامعات التي تندرج أسفل الجدول مع الجامعة الوحيدة التي تحصل على معدل إقراضي من بين جامعات أمريكا اللاتينية. تؤكد هذه المعدلات كيف يمكن للنجاح أن يولد نجاحًا وكيف يمكن للتميز في الأمور الأكاديمية أن يقوم بإنشاء إمكانيات غير متكافئة في الأمور الأخرى.

تخصيص الموارد الجامعية

في ظل الأزمة المالية، يكون للتخصيص الداخلي للموارد الجديدة أهمية استراتيجية. وعندما تقوم الجامعة بتخطيط أموالها لفترة تستغرق خمسة أعوام، تقوم الجامعة بصورة ضمنية أو صريحة باتخاذ القرار بشأن الشكل الذي تريد أن تكون عليه. ويتلخص ذلك في أمرين هما: أنها ترغب في تغيير ملمحها خلال هذه الفترة أو تقوم بتعزيزه. إذا كانت الجامعة ترغب في تحسين معدلاتها البحثية، يتعين عليها تخصيص الموارد المالية لتحسين النسبة بين العاملين/ الطلاب والدفع لبعض العاملين الأكاديميين الذين لا يظهرون نشاطًا في البحث نظير التقاعد المبكر. وإذا كان هدف الجامعات هو إصلاح أعمال الصيانة المتراكمة بلا إنجاز، يجب عليها خفض الميزانية الخاصة بالعاملين للحصول على الاستثمار اللازم. وإذا كانت لهذه الجامعات مشروعات مالية معينة ترغب في استكمالها خلال هذه الفترة، يجب عليها تخصيص مبالغ نقدية للقيام بها مع الوضع في الاعتبار أنه ينبغي إدراج التكاليف المستمرة لتوفير الخدمات للمباني عندما يتم إنشاؤها. تمثل هذه القرارات الاستراتيجية الكبرى الإطار الأساسي لتطوير الجامعات.

ولكن بخلاف جميع المؤسسات الأخرى، تتحدد استراتيجية الجامعات المتعلقة بعملها الرئيسي بصورة كبيرة من خلال عدد ضخم من القرارات التفصيلية الصغيرة كما تتحدد من قبل القرارات الاستراتيجية واسعة النطاق المذكورة آنفًا. وبطريقة أخرى، يمكن للأداء الأكاديمي داخل الأقسام الصعود أو الهبوط بناءً على قرار أو قرارين يتم اتخاذهما سنويًا حول التعيينات الأكاديمية الجديدة، كما يمكن أن تتكون الشهرة في مجال البحث أو يتم تدميرها بناءً على الحصول على منح معينة أو تقبل أحد الكتب من عدمه. يمثل اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى السليمة جزءًا واحدًا فقط من الطريق إلى النجاح، نظرًا لأن النجاح الأكاديمي يتم بناؤه بطريقة تراكمية على أساس الكثير من القرارات الصغرى التي

تنشأ من كيفية تخصيص الموارد على مستوى تفصيلي. كلما زاد نمو الجامعات، أصبح هناك اتجاه متزايد لتحويل اتخاذ القرارات التفصيلية المتعلقة بتخصيص الموارد إلى العمل الرئيسي بشتى فروعه. وفي الأوقات التي تكون فيها أزمة مالية حادة، يلفت المبدأ الذي تقوم عليه جامعة هارفارد والذي يؤكد على أنه ينبغي أن يعتمد كل قسم من الأقسام على نفسه من حيث تدبير الموارد المالية وكفايتها أنظار الإدارة العليا للجامعات لأنه يقوم بإلقاء المسئولية الأولى على الوحدات العاملة ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الوضع الأكاديمي. ومن وجهة نظر المسئولية المالية، توجد دواع كثيرة لتزويد الكليات أو الأقسام بميزانيات متحولة التي يمكنهم تخصيصها تمشيًا مع تصوراتهم المثلى عن النجاح المستقبلي. ولكن هذا المدخل قد لا يقوم بحساب كافٍ لعوامل الراحة التي يمكن أن تتدخل على مستوى القسم، كالحاجة إلى تقسيم الموارد بطريقة عادلة للحد من أعباء التدريس بدلاً من تدعيم القوى البحثية التي تم اختيارها والحاجة إلى الإبقاء على بعض مجالات المنهج الدراسي بصرف النظر عن عدم اهتمام الطلاب بها بدلاً من إجبار المدرسين على التدريس في مجالات لا يتميزون فيها بالخبرة، أو المناقشات التي تتم على مستوى الكلية حول التوزيع العادل للموارد بين المجموعات الدراسية أو الأقسام المختلفة. وفي بعض الجامعات، أصبح الحافز للتفوق متأصلاً بشدة لدرجة أن الأقسام نفسها ترحب بالقيام بخيارات صعبة، ولكن بالنسبة لمعظم الجامعات هناك ميزة عظيمة في المشاركة في اتخاذ هذا القرار مع أحد الأعضاء الذين لا ينتمون لهذا القسم حتى إذا كان للقسم سلطة خاصة بالميزانية لملء الوظائف الخالية وفقًا لتقديره الخاص. تعد الفرص المتاحة لملء الوظائف الأكاديمية الخالية أو إنشاء وظائف جديدة غير منتظمة، بحيث أن كل فرصة من هذه الفرص تصبح قرارًا استراتيجيًا، ويتم التعرف على قيمته العائدة على الأمور المالية بطريقة مثلى من خلال الفحص الدقيق لكل حالة يقوم بها الأكاديميون من داخل القسم وخارجه بدلاً من الاتباع التلقائي لرؤية الأقسام لأولوياتها. وباتباع هذا النموذج، يجب تخصيص الموارد المالية الخاصة بالتطور

الأكاديمي أو المدخرات المنشودة أو كليهما باعتبارهما جزءًا من الخطة الخمسية إلى هيئة أكاديمية متخصصة في توزيع الموارد والتي تقوم بتقدير وتقييم عطاءات الأقسام لضمان تحويل الاستراتيجية الشاملة للجامعات إلى قرارات تفصيلية لتوزيع الموارد. ينبغي أن تقوم مثل هذه العملية بالانتباه إلى المجالات التي هبط فيها مستوى الأداء أو التي تحتاج إلى إعادة توزيع الموارد من مجال إلى آخر.

إذا أصبح النقد البناء الصريح ملمحًا ضروريًا لاتخاذ قرارات واسعة النطاق خاصة بالميزانية داخل الجامعات، يجب أن تكون هذه القرارات على نفس المستوى أيضًا. تحتاج الأقسام إلى أولويات استراتيجية محددة بدقة، كما يجب أن تتخذ هيئة توزيع الموارد الأكاديمية المركزية اتجاهاً مباشرًا بنفس الدرجة للتعليق على هذه الاستراتيجية ونقدها. يمثل هذا النوع من الحوار والمناقشة خلفية لازمة لصنع القرار الجيد، حيث يوحي القبول السريع لأولويات القسم ضمنيًا بغياب الوعي الاستراتيجي القيادي، كما أن قبول القسم السريع لإحدى الاستراتيجيات المركزية بغض النظر عن الأولويات الأكاديمية يعكس غياب الثقة الأكاديمية. يوضح "جارزابكوسكي" مستندًا إلى البحث في ثلاثة نماذج مختلفة لتخصيص الموارد أن هذه النماذج عكست مبدئيًا السمات المرتبطة بثقافة وتاريخ وهيكل الجامعات التي يتم البحث فيها وأن نماذج تخصيص الموارد لا ترتبط بالأداء الأفضل الذي يتفاوت بين الجامعات بدقة مثلما ترتبط بالملائمة الداخلية. توضح هذه النتيجة أنه يتم تحديد النموذج من خلال الثقافة التنظيمية للجامعات بدلاً من كونه أحد العوامل المؤثرة في الثقافة السائدة. ولا يتلقى هذا الخبر ترحيب نواب رؤساء الجامعة والآخرين الذين يريدون إحكام سيطرتهم على توزيع الموارد وتحديد نموذج معين على أنه يتسم بالاستراتيجية. إذا سلمنا بأنه في فترة ندرة الموارد، تحتل قرارات توزيع الموارد الأكاديمية أهمية أكبر مما يكون عليه الحال في المناخ الذي تتسم فيه الموارد بالتوسع، إذن يتعين السؤال عن كيفية اتخاذ هذه القرارات

والأفراد الذين ينبغي عليهم تولي عملية اتخاذها ومدى الضرورة الاستراتيجية لهذه القرارات للنجاح في صميم عمل الجامعات.

تعد الحاجة إلى مراجعة سنوية للإنفاق داخل القسم بما في ذلك المصروفات الإضافية وحجم الاحتياطات داخل القسم ودراسة أية مراجعات حسابية يصدرها فريق الحسابات المالية الداخلي أحد المقومات اللازمة لتوزيع الموارد الأكاديمية. تمثل الجامعات كيانًا أكبر بكثير من كونها مجموعة متحدة من الأقسام، كما يمكن أن يكون لسياسة الأداء المالي الجيد على مستوى القسم تأثير عبر مجالات الجامعة وسوف تضع شروطًا لمناقشة الأولويات المالية. يحتاج رؤساء الأقسام وخاصة رؤساء أقسام العلوم التجريبية التي تمتلك مصادر خارجية كبيرة من المنح البحثية والعقود إلى دعم إداري مؤهل من الناحية المالية، كما يجب توقعهم الحصول على بعض التدريب من أجل الوعي بتدبير الأمور المالية. يجب أن يتوقع المديرون الماليون تحمل المسئولية أمام المدير المالي للجامعة فيما يتعلق بالأمور التخصصية وأن ينظروا إلى هذه العلاقات على أنها نوع من الشراكة وليس التنافر المتبادل. ومن ثم، يجب تمثيل هؤلاء المديرين عندما تناقش الجامعة النظم المالية أو الأمور الفنية التي ترتبط بمسئولياتهم وتؤثر فيها. وللأسباب نفسها، يحتاج رؤساء الأقسام الذين يلتزمون بمسئوليات مالية مماثلة لمسئوليات المدير الإداري لشركة صغيرة إلى إطلاعهم التام على صنع القرارات المالية الخاصة بالجامعة على نطاق واسع، نظرًا لأنهم مثل غيرهم من كبار المنفقين يهتمون بتحقيق الإدارة الجيدة للجامعة ويستطيعون، في حالة الضرورة، تقديم الخبرة اليومية للإدارة المالية الأكاديمية إلى عملية صنع القرار داخل الجامعات. أشارت الدراسة التي قام بها كل من "أنجوين" و"سكابينز" إلى أن الجامعات التي تأسست قبل عام ١٩٩٢ تميل إلى تطبيق نظم شديدة الشفافية تمكن الأقسام من التصدي لقرارات توزيع الموارد ولكن يبدو أن الجامعات الجديدة تميل إلى تطبيق نظم لا تتمتع بالشفافية ويرتبط ذلك بالميل الملحوظ إلى الاتسام بعدم الإنصاف. وترتبط العدالة بالنظم الشفافة. وإذا لم تشعر الأقسام بوجود تكامل في هذه العملية، فلن تشعر بالالتزام بالاستراتيجية التي توجه مسيرتها.

السمات الأساسية للجامعات الناجحة من الناحية المالية

إذا كان الاستقرار المالي عاملاً مهمًا لضمان النجاح الدائم في الأنشطة الرئيسية لعمل الجامعة، نحتاج إلى السؤال عن خصائصه الأساسية. وفيما يلي قائمة بالخصائص الأساسية للاستقرار المالي:

- **كفاية الموارد المالية على المدى القصير**

يجب أن تهدف الجامعة بثبات وصفة دورية إلى الحفاظ على أن يكون لديها رصيد مالي (كما يجب أن تخطط دائمًا لفعل ذلك في العام الأخير من الخطة الخمسية للتنبؤ المالي). كذلك يجب أن يكون لديها القدرة على الوفاء بالتزاماتها المالية ذات المدى القصير والحفاظ على السيولة المالية الكافية لتغطية البنود الاستثنائية. تقترب الجامعة التي تحتاج بانتظام إلى الاعتماد على القروض البنكية خلال العام من حافة الخطر كما تقل قدرتها على الاستجابة للفرص الخارجية.

- **الاحتفاظ بالاحتياطات المالية**

يجب على الجامعة تكوين والاحتفاظ بالاحتياطات التي يمكنها تقليل الآثار السلبية واستيعاب التحولات غير المتوقعة في بيئتها التمويلية الخارجية والاستجابة لمتغيرات السوق أو إعادة تجديد أصولها. ولن تستطيع إحدى الجامعات الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة وتطويعها إلا بالاعتماد السريع على الاحتياطات لتدعيمها.

- **الإدارة الفعالة للدين طويل الأجل**

تلجأ الجامعات بشكل متزايد إلى الاقتراض طويل الأجل للأغراض المالية. ففي فترات التضخم المنخفض يمكن أن تنخفض معدلات الفائدة ولكن يجب أن يتحمل عبء السداد من يتولون إدارة الجامعة فيما بعد في فترة مستقبلية بعيدة لا يمكن فيها التنبؤ بحالة البيئة المالية. أوضحت إحدى الجامعات أن تعقيد الترتيبات المالية

اللازمة لإصدار السندات تسبب في أزمة مالية قصيرة الأجل. كما تعرض الجامعات التي تقترض من أجل المشروعات التي لا يمكن الاعتماد عليها لتغطية سداد الأموال وفوائدها نفسها لمخاطرات على المدى البعيد.

- **الإدارة الفعالة لمباني الحرم الجامعي**

يوضح سجل الأزمة المالية التي امتدت في العشرين عامًا الأخيرة أن البند الأول الذي يمكن أن تقتصد فيه الجامعات هو صيانة المباني، حيث توضح تجربة القطاع الخاص أن سوء إدارة الأصول المالية يعد جوهر الصعوبات المالية التي تتعرض لها الشركات متوسطة الحجم. تمهد الجامعات التي لا تستثمر بطريقة ملائمة في صيانة المباني لنفسها مجازفات على المدى الطويل. وربما يتمثل أكثر المؤشرات أهمية على نجاح الجامعة من الناحية المالية في حجم الأموال التي تخصصها الجامعة لأعمال الصيانة ذات المدى الطويل.

- **القدرة على توليد التمويل من مصادر غير حكومية**

يعتبر من الضروري بشدة إنشاء قاعدة تمويلية متنوعة لمواجهة القصور في التمويل الحكومي وتوفير الدعم اللازم للتحديث والمبادرات الجديدة. يبدو أن قدرة الدولة على الدعم الفعال لتطوير نظام تعليم عال شديد التوسع والتكاليف المتزايدة للجامعات التي ترغب في أن تكون ذات قدرة على المنافسة العالمية محدودة، كما يتضح مما حدث في العقد الماضي. يجب على الجامعات التي ترغب في المحافظة على مستوى نجاحها في نظام الاقتصاد المختلط الجديد تطوير استراتيجيات قوية لتحقيق ذلك.

- **تناسق استراتيجية الميزانية مع المهام المنوطة بها**

في ظل العالم المتنافس الذي صحبه ندرة في الموارد، تحتاج الجامعات إلى تنظيم ميزانيتها على مستوى واسع النطاق للتمشي مع طموحاتها وتوزيع مواردها على هذا

الأساس. يعتبر الحصول على أفضل قيمة من الموارد المخصصة العامل الرئيسي لتحقيق النجاح. يجب أن يبقى تقرير أفضل قيمة في صميم المناقشات الاستراتيجية للجامعات.

لا تعتبر الإدارة المالية الجيدة مهمة مجموعة واحدة من المكاتب في الجامعة ولكنها خاصية يجب أن تتم إدارتها بشكل صحيح خلال الجامعة والأقسام الأكاديمية بنفس الدرجة التي تقوم بها المكاتب المركزية الإدارية. بينما يتمثل أفضل ضمان للاستقرار المالي في وجود جامعة ناجحة من الناحية الأكاديمية تقوم بجذب الطلاب المتميزين بأعداد كبيرة وتعلمهم بطريقة جيدة علاوة على كفائتها في مجال البحث، يمكن أن تعزز الإدارة المالية الجيدة الأداء الأكاديمي من خلال توفير الاستقرار وإتاحة الموارد للاستثمار والتجديد علاوة على ضمان حصول الجامعات على فائدة قصوى من توزيع الموارد الخاصة بها. ففي ظل نظام التعليم العالي الذي يتسم بروح التنافس ويجذب عددًا كبيرًا من الأساتذة والطلاب المتميزين، تستطيع الإدارة المالية الجيدة أن تمنح الجامعات درجة تنافسية مبدئية فوق الجامعات التي اقتصرت خياراتها على الألتزام الشديد ولذلك أصبحت غير قادرة على الاستجابة بفعالية للفرص التي تظهر بالأفق.

الفصل الرابع
علاقة التنظيم بنجاح القيادة الأكاديمية

إذا كان العمل الرئيسي للجامعة يتمثل في التدريس والبحث، يمثل الإطار التنظيمي الذي تعمل الجامعة من خلاله متغيرًا أساسيًا في العوامل التي تسهم في نجاح القيادة الأكاديمية. على الرغم من ذلك، يوجد القليل من الأبحاث الحديثة بالمؤسسات الأكاديمية التي يمكن أن تقدم مؤشرات واضحة لنموذج ناجح قابل للتحويل. إذا نظرنا بعناية إلى الجامعات التي تعتبر ناجحة، سنجد أنه لا يوجد نمط تنظيمي ثابت على الرغم من أن نموذج "ماك ناي" للسياسات الداخلية العامة التي تتألف من أربعة جوانب متشابكة، ألا وهي: المشاركة القيادية القائمة على الاحترام المتبادل والبيروقراطية وحب المغامرة والنقابة يمثل طريقة مفيدة لوصف الأساليب المختلفة لممارسة التحكم في السياسة والتطبيق. وقد تم إجراء أهم نماذج البحث التجريبي الخاصة بالأنماط التنظيمية لحساب اللجنة الشمالية الخاصة بإدارة جامعة أكسفورد والذي استنتج أن إدارة أكثر الجامعات نجاحًا بالمملكة المتحدة وهي جامعة كامبريدج كانت معقدة للغاية بحيث لم يفهمها أحد في جامعة كامبريدج. وبالتالي، تم توجيه انتقاد واسع النطاق لحكم وإدارة الجامعة في التقارير الرسمية وداخل الجامعة نفسها. على الرغم من قيام تركيز هذا النقد على جوانب الحكم الرسمية بشكل أكبر، فقد تطرق حتمًا إلى جوانب الإطار التنظيمي للجامعة نفسها. لذا، ربما ينظر إلى جامعة كامبريدج على أنها جامعة ناجحة على الرغم من إطارها التنظيمي وليس نتيجة له.

يبحث هذا الفصل العوامل التي تحدد التنظيم الأكاديمي والقوى التي تدفع التغيير الهيكلي وتقيم فعالية الهياكل التنظيمية الأكاديمية بالاستشهاد بأمثلة قامت فيها التغييرات التدريجية بإضعاف الجامعات بدلاً من تقويتها. علاوة على ذلك، يحدد هذا الفصل المبادئ الأساسية للتنظيم الأكاديمي مع إلقاء الضوء على الدور الأساسي للقسم وعلاقات

الكليات بقيادة الجامعة وبالأقسام وغموض الأدوار التي يتبناها العمداء. يركز الفصل أيضًا على ضرورة الحفاظ على قنوات اتصال ومفاوضات مباشرة ولو قصيرة المدى بدلاً من نظم صنع القرارات الموسعة والدور المركزي للقيادة. علاوة على ذلك، يناقش الفصل أساليب تاريخية وأساليب أكثر حداثة تتعلق بالمشاركة والتوجيه الإداري كما يؤكد على كيفية تأثير ذلك على أساليب القيادة. كذلك، يستعرض الفصل مساهمات الطلاب ويؤكد على أهمية توفر بيانات أكاديمية شاملة لدعم صنع القرار.

العوامل المحددة للتنظيم الأكاديمي

تتأثر هياكل الجامعة بشدة بعمر الجامعة وفروع الدراسة والموقع المادي للجامعة وحجمها على التفصيل الآتي: للجامعات التي تشتمل على كليات مختلفة والتي تلقى فيها مسئولية التدريس على عاتق الكليات هياكل تنظيمية تختلف بشكل كبير عن الجامعات التي تعتمد على الأقسام بشكل جوهري ولكن ذلك يظهر فقط في جامعتي أكسفورد وكامبريدج (اللتين تنطبق عليهما عوامل أخرى) وجامعة دورهام بدرجة أقل من هاتين الجامعتين. ربما يكون النموذج التنظيمي الذي يعمل بكفاءة في كلية الاقتصاد بلندن، وهي عبارة عن مؤسسة تعليمية صغيرة نسبيًا تقع في وسط المدينة وتعتمد على علوم الاجتماع بشكل أساسي، غير ملائم في الجامعات التي تضم كليات للطب وتميل إلى الالتزام الشديد بالعلوم والتكنولوجيا أو في الجامعات التي تضم ٢٠٠٠٠ طالب. كذلك، سوف يكون لتشتت الكليات الملحقة بإحدى الجامعات في مواقع عديدة مختلفة تأثير كبير على تنظيمها الأكاديمي مثلما يكون الوضع في حالة تركيز الجامعة على حرم جامعي واحد خارج الحضر، حيث تقوم الجامعات الكبرى بإنشاء هياكل لا يمكن للجامعات الأصغر حجمًا والأكثر جوهرية استيعابها وتقبلها بينما تعتمد بشكل كبير على عمليات غير رسمية لصنع قرارات استراتيجية. لذا، لا يمكن القيام بتحديد هيكل تنظيمي أكاديمي مثالي وتقديمه كقاعدة.

لقد أدى غياب الأدلة البحثية إلى توجيه التنظيم الجامعي من قبل النمط السائد بالمجتمع أو الأفكار المكتسبة من الصناعة أو القطاع العام بشكل كبير الخاصة بالملاءمة التنظيمية، فمن النادر في الواقع إجراء تغيير في العمل التنظيمي للجامعة وفقًا للأفكار التعليمية. ويستثنى من هذه القاعدة القرار الذي أصدرته مجموعة من الجامعات الجديدة التي تأسست في الستينيات (وتعد جامعات ساسكس وإيست أنجليا وبرادفورد أكثر هذه الأمثلة شيوعًا) لانتهاج هياكل دراسية متداخلة بدلاً من الأقسام الأكاديمية التقليدية. وعلى نحو أكثر تواترًا، يعتمد التغيير التنظيمي بشكل أساسي على الأفكار غير المدروسة المتعلقة بالإدارة. وأحد العوامل المهمة الباعثة على ذلك يتمثل في افتقاد النجاح داخل المؤسسات التعليمية والاعتقاد بأن نموذجًا أكاديميًا معينًا مرتبطًا بإحدى الجامعات الناجحة يمكنه تقديم حلول لسوء مستوى الأداء المستمر في جامعة أخرى دون إجراء أي تحليل لمدى أهمية هذا النموذج بعينه في تحقيق النجاح للجامعة السابقة. في بعض الجامعات الأخرى، قد تكون التغييرات رد فعل لمواجهة التغييرات التنظيمية التي تم إدخالها منذ جيل مضى ولم توافق عليها بعض فرق العاملين أو كانت تعكس رغبة نائب رئيس الجامعة الجديد في تكرار النموذج الذي كان يطبقه في الجامعة التي كان يرأسها سابقًا. على الرغم من أنه قد تتعرض جامعتا أكسفورد وكامبريدج للنقد بسبب فشلهما في إحراز تقدم ملحوظ في تغيير هياكلهما، يجب تقديم الاحترام لهما نظرًا للوقت والجهد المبذول لإنشاء جامعات أكثر فعالية كما تشهد بذلك التقارير التي أعدها "فرانكس" (جامعة أكسفورد ١٩٦٤) و"واس" (جامعة كامبريدج ١٩٨٩) و"نورث" (جامعة أكسفورد ١٩٩٧). تقدم هذه التقارير دليلاً على عمق التفكير بشأن هذه الأمور في ظل ظروف دستورية معقدة للغاية والتي تتجاوز بشدة العديد من الجامعات التي انتهجت تغييرات أكثر اكتساحًا.

نظرًا لسيادة العديد من الضغوط التي تسببت فيها الأزمة المالية في الربع الأخير من القرن العشرين، ارتبط معظم التغيير التنظيمي الذي تم إدخاله بكيفية تخصيص الموارد على الوجه الأكمل أو توزيع التخفيضات في الميزانية والجهات التي يتم توزيعها عليها بالإضافة

إلى كيفية ضمان المحاسبة على عملية التوزيع بحيث تضيف إلى قيمة الجامعة وكيفية التحكم في التكاليف والقضاء على العجز في الميزانية. لقد نشر تقرير "جارات" (Jarratt Report) الصادر عن لجنة نواب رؤساء الجامعات والمديرين عام ١٩٨٥ فوائد انتقال السلطة المالية إلى الكليات والمعاهد أو الأقسام، وقد تم إدخال هذا الهيكل بالفعل في جامعة ساسكس تحت تأثير المستشارين الإداريين. تم استخدام الهيكل التحويلي بتوسع في مجال الصناعة، باعتباره إما رد فعل للنمو في الحجم التنظيمي أو كمحاولة لإعادة إحياء التنظيمات المنسقة من خلال تحويل صنع القرار المتمركز إلى الوحدات التشغيلية وتمكينهم من المشاركة. إن نموذج إحدى الشركات الكبرى الذي يتكون من مركز استراتيجي صغير يعمل وفقًا لبنود قانونية باعتباره شركة قابضة تستخدم الموارد اليومية وتقوم بإملاء القرارات على الشركات الفرعية التي يتم الإشراف على عوائدها المالية والتطرق لمتطلباتها شهريًا من قبل المجلس الرئيسي قدم قاعدة تنظيمية واقعية في مجال الصناعة وكذلك في الجامعات العديدة (على الرغم من أنه لم تستطع أية جامعة الارتقاء إلى الدرجة التي وصلت إليها هذه الشركة). لقد أصبح تحول صنع القرار المالي عنصرًا أساسيًا في الإصلاحات الجديدة للإدارة العامة في مجال خدمات الصحة القومية وفي جميع المجالات الأخرى التابعة للقطاع العام في الثمانينيات وقدم حلاً للعديد من الجامعات التي تأسست قبل ١٩٩٢ والتي كافحت من أجل تحقيق التوازن في ميزانياتها عقب الانخفاضات التي حدثت للميزانية عام ١٩٨١. يقترح "ويليامز" أن العديد من الجامعات قامت عن وعي بتصميم نماذج الهياكل الانتقالية الخاصة بها على أساس التغيير في أنماط التمويل القومي المتمثل في إلغاء لجنة المنح الجامعية التي تقوم بدور تخطيطي مركزي وإنشاء نظام المجلس التمويلي الذي تم إعداده ليقتصر دوره على تشجيع الأداء داخل الجامعات. وقد وجد العديد من نواب رؤساء الجامعة الجدد في جامعات ما قبل ١٩٩٢ طرقًا مناسبة لتجنب قدر كبير من عدم الشهرة الشخصية من خلال توجيه العجز القائم نحو الوحدات الأكاديمية وتشجيعها على النجاح في التخلص منه.

قام "لوكوود" بتقديم قاعدة منطقية أكثر إيجابية للهياكل التحويلية في قوله:

"كلما أصبحت الوحدات الفردية مسئولة وتمت محاسبتها على ما تقوم به من أعمال، أصبحت قادرة على تحمل المسئولية. يمثل هذا الأمر عملية تقوم على إطلاق روح الابتكار والمبادرة في إطار القيود التي تتحكم في الجودة وتقييمات الجامعة لمستقبل كل وحدة على حدة."

يرى "جي لوكوود" أنه يتم تحديد عملية التحويل من قبل القيود التي تتحكم في الإدارة المركزية. وبالطبع، أثارت عملية التحويل العديد من الأسئلة على النحو الآتي: هل ينبغي تحقيق التحويل في القرارات للكلية أو للقسم؟ وما الذي ينبغي تحويله بالضبط؟ في بعض الحالات التي يتم فيها إنفاق ٥٠ بالمائة من نفقات الجامعة على رواتب الموظفين الأكاديميين، هل يمكن تحويل القرارات الخاصة بملء أماكن الوظائف الخالية للموظفين الأكاديميين أو إنشاء وظائف أكاديمية جديدة؟ وفيما يرتبط بهذه القرارات، هل تظل وظائف عميد الكلية أو رئيس القسم وظائف مختارة حيث تخولهم الجامعة القوة والحاجة إلى التخصص؟ وبخصوص هذه النقطة، يفضل "جارات" بشدة تعيينهم من قبل الجهاز الإداري بناء على توصيات نائب رئيس الجامعة كما ينبغي عدم ترك هذه المهمة تبعًا لهوى جمهور الناخبين أو الحماس المتقلب. صورت وجهة نظر "جارات" التعيينات من داخل الجامعة، وبمعنى آخر اختيار أفضل شخص من قائمة الأفراد المتاحين من وجهة نظر الإدارة العليا للجامعة. ولكن النمط السائد بأستراليا الذي يتميز بزيادة التطورات واستجابتها السريعة اقترح الإعلان العام عن الحاجة إلى شغل وظائف عمداء الكليات وتعيين أعضاء من الجامعات الأخرى، مما يؤدي إلى تعزيز المبدأ الذي يعتبر العمداء جزءًا من التسلسل الهرمي الإداري الذي يستمد شرعيته من الجهات العليا بدلاً من كونه نوعًا من تمثيل الرأي الأكاديمي على مستوى الكلية. تم تطبيق ذلك بصورة كبيرة بالمملكة المتحدة في الجامعات التي أنشئت بعد ١٩٩٢ التي طرأ فيها التحويل على هياكل الكليات بدلاً من الأقسام.

وكان أحد الأسئلة المطروحة عقب اتخاذ القرار الخاص بانتقال صنع القرار المالي بفترة قصيرة هو السؤال عما إذا كان نظام المحاسبة داخل الجامعة قويًا بدرجة كافية من الناحية العملية لمواكبة عملية صنع القرار المالي على مستوى القسم أو الكلية أو لا. في جميع هذه الحالات العديدة، فشلت أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المواكبة مع القرارات التنظيمية التي تم اتخاذها على أسس سياسية داخلية أو غير ذلك دون أخذ الاعتبارات التنفيذية في الحسبان. يفيد ذلك في التأكيد على أهمية ضمان مواكبة الاستثمار في البنية التحتية للجامعات مع التطورات الأخرى وتوضيح الطبيعة الشاملة للإدارة الاستراتيجية الفعالة داخل الجامعة. وفي جامعة كامبريدج، أدى الفشل في منح أولوية مناسبة واستثمار كاف لإدخال نظام محاسبة فعال يتم تصميمه لربط الأقسام المستقلة جدًا بنظام المحاسبة المركزي الذي يفتقر إلى الموارد اللازمة إلى إحداث أزمة دستورية. وعلى النقيض من ذلك، أدت العديد من أنظمة الجامعات الأخرى التي لا يتم استيعابها جيدًا ولا تتناسق مع التغييرات التنظيمية التي تم إدخالها لأسباب سياسية وليس أسباب إدارية بحتة إلى توسيع الفجوة بين الإدارة المركزية والأقسام الأكاديمية.

قد يتم تحفيز التغييرات التنظيمية بشكل ملائم جدًا من قبل المسائل المرتبطة بحجم الجامعة، خاصة بعد اندفاع موجة التوسعات التي ظهرت فجأة عقب عام ١٩٨٩ وكذلك من خلال الاندماج بين الجامعات. على سبيل المثال، عززت عملية الدمج بين ثلاثة من كليات الطب بجامعة إمبريال كوليدج من الهيكل الانتقالي الموجود بالفعل في الكلية وليس من قبيل الصدفة أنه عندما انتقل عمداء إمبريال كوليدج إلى مناصب نواب رئاسة الجامعة في الجامعات الأخرى، حاولوا إدخال هياكل مماثلة لإمبريال كوليدج في الجامعات الجديدة التي تم تعيينهم فيها. أثارت هذه الهياكل التحويلية موضوعات مهمة متعلقة بسياسة الجامعة كالأسئلة التالية: إذا تولى العميد مسئولية توجيه الميزانية ماذا سيكون داخل هذه الميزانية؟ وإذا كان للعميد سلطة واسعة لاتخاذ القرار بشأن إنشاء وظائف أكاديمية جديدة

وملء الوظائف الخالية وتجميد وظائف خالية أخرى أو السعي إلى منح تقاعد مبكر لبعض العاملين الموجودين، فإلى أي مدى تضع السلطة المركزية نفسها في مجازفة في حالة اتخاذ قرارات غير سليمة؟ كيف يمكن محاسبة العمداء ومن الذي يتم تكليفه بذلك؟ إذا كانت المحاسبة مالية من الدرجة الأولى، وإذا تم النظر إلى الهيكل التحويلي على أنه وسيلة لضمان التحكم في الأمور المالية كما حدث في الكثير من الجامعات التي تم إنشاؤها عقب عام ١٩٩٢، يصبح نائب رئيس الجامعة، باعتباره المسئول عن الحسابات داخل الجامعة، المدير المسئول الأول. ويدعم ذلك من النموذج التنفيذي الأساسي. ومن ناحية أخرى، إذا أصبحت المحاسبة أكاديمية بشكل أكبر وتمت السيطرة عليها بشكل أكبر من خلال اعتبارات تحسين الأداء الموجودة بإجراء تقييم الأبحاث، فإن التحويل الفعال بنسبة ٧٥ بالمائة من ميزانية الجامعة إلى مجموعة من العمداء يدل على أن القرارات المتعلقة بهيئة التدريس التي تشكل عناصر أساسية في الاستراتيجية الخاصة بإجراء تقييم الأبحاث داخل الجامعة، بالإضافة إلى المفاهيم الضمنية الخاصة بها التي تتضمن المنح المتواترة ومركز الجامعة في الجداول الترتيبية المختلفة، يتم اتخاذها بعيدًا عن القيادة ويمكن لأجهزة الجامعة المركزية مباشرة النتائج فقط. حتى في حالة التسليم بأن قوانين الجامعة تتطلب تأكيدًا رسميًا من قبل الجهاز الإداري يخص بعض هذه التصرفات وأن أوجه التحكم في الميزانية قد تمنع التقلبات الرئيسية في هيئة التدريس، فإن هذه الجامعة تقوم بالفعل بتحويل أدوات السياسة الرئيسية خارج الأجهزة المركزية الخاصة بوضع القرارات إلى الوظائف العليا بالكلية التي ليس بالضرورة أن تتحد أهدافها مع المفاهيم المركزية لاهتمامات الجامعة المثلى.

يرتبط أحد المجالات المهمة الأخرى الخاصة بتحويل عملية صنع القرارات المتعلقة بالأمور المالية بتوفير الخدمات. ففي جامعة ساسكس، طبقًا للمعلومات القيمة التي وردت في تقرير "ماك كينسي"، تم اتخاذ القرارات لإبعاد تمركز مسئولية الميزانية عن بعض الخدمات الضرورية لدرجة أنه كان بإمكان بعض الكليات إعطاء الأولوية للعديد من البنود الخاصة بالإنفاق دون غيرها. وقد أدى ذلك إلى بعض الخسائر الملحوظة في تماسك

الإدارة المشتركة: فعلى سبيل المثال، تسببت النفقات غير المتوازنة في الاستغناء عن السياسات العامة التي تدور حول فتح مبانٍ أكاديمية. وفي بعض الجامعات الأسترالية، يمكن تحديد الكليات ذات الموارد الغنية أو الفقيرة من خلال النظر إلى مستويات التصميم والنظافة والمعدات داخل المباني. ففي العديد من عمليات إعادة التنظيم، قد يوجد نقص في عدد الأعضاء بقيادة الجامعة نظرًا لنقل العاملين بسجل الجامعة والشئون المالية والمباني إلى إدارة الكليات بدعوى أن القرارات التي تؤثر على الحياة الأكاديمية يفضل اتخاذها من قبل العاملين بالأقسام بدلاً من التوجه إلى مكتب القيادة، مع تجاهل الرأي الآخر الذي يقول إن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المسئولين الأصغر دون الرجوع للقيادة أثبتت عدم كفايتها في سد الثغرات الناتجة عنها ومواجهتها أو اقتراح استراتيجيات فعالة للتعامل مع التقلبات الشديدة اللازمة. فعلى أفضل الاحتمالات، يمكن لهذا التحول في المهام الإدارية التأثير على قدرة الجامعات على المناورة في ظل الضغوط المتمثلة في فقدان القدرة الاستراتيجية لعمل تحليل سريع على أساس مشترك لأعداد الطلاب أو التنبؤات المالية أو حتى خطط صيانة المباني طويلة المدى، أما على أسوأ الاحتمالات يمكن أن يرفع ذلك من التكاليف الإدارية ويقسم الجامعات إلى مجالات محددة بصورة دقيقة تقضي على المرونة وتصنع حواجزًا ملحوظة بينها وبين التغيير.

كما يلعب التقليد والنظام الأكاديمي دورًا أساسيًا أيضًا. ففي بعض فروع الدراسة، خاصة الطب البشري وطب الأسنان وعلوم الزراعة والطب البيطري، يتطلب الجمع بين الحاجة إلى إدارة المرافق المهمة مثل خدمات المستشفيات والمزارع أو الممتلكات والحاجة لتنسيق مساهمات الأقسام المنفصلة إلى درجات فردية ذات مكانة متخصصة من عمداء الكليات القيام بالرفع من مستوى قدراتهم وسلطاتهم إلى الحد المتوقع من كلية ككلية الدراسات الإنسانية. ويبدو أن الكليات التجارية تتطلب هيكلاً قويًا خاصًا بالعمداء على الرغم من أن عمداء كلية التجارة لا يمتلكون نفس السلطة التي يمتلكها عمداء كليات الطب داخل كلياتهم نتيجة للتحرك الوظيفي للعاملين بكليات التجارة.

كما يمكن أن تكون الثقافة الخاصة بفروع الدراسة مهمة في تحديد سلطات العميد. يوضح "جي كيكال" أن فروع الدراسة المختلفة تؤدي إلى أنماط قيادية مختلفة في المجالات العلمية الأربعة التي قام بالبحث فيها، حيث احتلت الفيزياء أعلى درجة من احترام السلطة الفردية بينما احتل التاريخ أدنى درجة. قام كل من "آر بيتشر" و"بي تراولر" بتقسيم المجالات العلمية إلى جوانب تجريبية وغير تجريبية ونظرية وتطبيقية. ولذلك فهما يقومان بتصنيف العلوم النظرية على أنها علوم تجريبية بحتة والعلوم الإنسانية والاجتماعية النظرية على أنها علوم نظرية غير تجريبية والعلوم التكنولوجية على أنها علوم تطبيقية تجريبية وعلوم الاجتماع على أنها علوم تطبيقية غير تجريبية. وليس من الصعب موازاة هذه الجوانب بأساليب التنظيم الأكاديمي، حيث تميل الكليات المتخصصة في العلوم النظرية وعلوم التكنولوجيا إلى التنظيم والعملية الشديدة كما تبدي استعدادًا أكبر بالقيام بما ينبغي فعله وتسمح للعميد باستخدام سلطة حقيقية. بينما تميل الكليات المتخصصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى الاستطراد في العديد من المناقشات بشكل أكبر ولا تبدي استعدادًا كبيرًا للتخلي عن السلطة للعميد، علاوة على أنها ترغب عن قبول السياسات التي تضعها السلطة المركزية دون مناقشة وتميل بصورة أكبر إلى التصدي للوضع الحالي. ويعتبر السبب الأساسي وراء عدم فاعلية الهيكل الخاص بجامعة إمبريال كوليدج، على سبيل المثال كلية الاقتصاد بلندن، اختلاف القاعدة الأساسية لفروع الدراسة بين المؤسستين. ومن ثم، توجد الكثير من المجازفات الإدارية في محاولة تطبيق مجموعة من الهياكل التنظيمية الخاصة بمؤسسة تعليمية في مؤسسة تعليمية أخرى. ذلك، حيث تختلف الثقافة الخاصة بفروع الدراسة في كلتا المؤسستين فما يصلح لشيء لا يصلح لآخر. وكتب "رامسدين" في ذلك بخصوص نظام الجامعات بأستراليا:

"يكمن الخطأ الرئيسي الذي وقعت فيه جميع الجامعات في اعتقادها أن الهياكل التنظيمية تفوق الثقافات الخاصة بفروع الدراسة. والحقيقة هي أنه لا يمكن أن يكون الهيكل فعالاً إلا إذا تم الالتفات إلى الثقافة الخاصة بكل فرع من فروع الدراسة."

تقييم فعالية الهياكل التنظيمية الأكاديمية

تتمثل إحدى صعوبات تقييم فعالية التغير التنظيمي للجامعات في الطبيعة العشوائية لمسبباتها والافتراض السهل الذي يؤكد أن التغيير في إطار صنع القرار يعد أمرًا أساسيًا لتحسين الأداء. وفي العديد من الجامعات، لا يتم استبدال التغييرات الموجودة بالإطار التنظيمي ولكن يتم فرضها على المجموعة الأخيرة من التغييرات التنظيمية. ويوجد مثالان يوضحان ذلك. أولاً، في إحدى الجامعات ذات الهيكل التقليدي والتي كانت تبدي اهتمامًا بعدد المسئولين الأكاديميين ذوي العلاقة المباشرة مع نائب رئيس الجامعة المتعلقة برفع التقارير، تم إدخال هيكل جامعي تحت إشراف العمداء والهدف منه دمج الأقسام في ظل الكليات، ولكنه ترك في الواقع معظم الأقسام تعمل كمجموعات دراسية منفصلة داخل هيكل الكلية. بعد بضع سنوات، بدا هذا الهيكل سطحيًا بدرجة كبيرة وتم إخضاع سلطة العمداء وكلياتهم لطبقة عليا أخرى تتكون من أربعة موظفين إداريين كبار (أو عمداء متميزين). وعلى الرغم من ذلك، ظل الإصلاح الأول كما هو عندما تم إدخال الإصلاح الثاني الذي نتج عنه مواصلة عمل مجموعات المواد الدراسية داخل الكليات التي كان يديرها العمداء الذين يتحتم عليهم الآن توضيح تصرفاتهم لكبار الموظفين. ومما لا يدعو للدهشة أن هذا الإصلاح لم يحقق تحسنًا في الأداء الأكاديمي، كما لم يقم كبار الموظفين بتقليل عدد المواد التي يتم تقديمها للتقييم في إجراء تقييم الأبحاث. وعلى النقيض من ذلك، قاموا بإنشاء مستويات إضافية لصنع القرار وطبقات إضافية من البيروقراطية وقنوات اتصال مطولة وروابط إضافية متعلقة بسلسلة الأوامر القيادية. ويمكن لأحد نواب رئيس الجامعة الجدد الذي يبدي اهتمامًا بالأداء الضعيف في مختلف المواد أن يتدخل فقط لإحداث التغيير على مستوى المواد الدراسية من خلال التفاوض أولاً مع الموظف المسئول ثم العميد وكذلك مع الرئيس المسئول عن إحدى المواد الدراسية. وقد اتسمت سلسلة الأوامر القيادية بالطول، كما كانت هناك طبقات عديدة في الهيكل والتي كانت تهدف إلى حماية مجموعات المواد الدراسية ذات الأداء القاصر. وبدلاً من توفير هيكل واحد يقوم من خلاله

رؤساء الأقسام برفع التقارير مباشرة إلى نائب رئيس الجامعة، قام كل هيكل إصلاحي بفرض هيكل جديد دون إغفال سابقيه.

يتمثل المثال الثاني في إحدى الجامعات، التي كان لديها من الناحية التاريخية هيكل تم تحويله بصورة أساسية نحو الكليات، حيث يتم فيها توزيع الموارد بطريقة عادلة عن طريق لجان الكلية برئاسة عمداء منتخبين، تم اتخاذ قرار لتوزيع الموارد بشكل مباشر على الأقسام وفقًا لصيغة مبنية على الصيغة التي استخدمها مجلس تمويل التعليم العالي بإنجلترا. وأخرج هذا القرار دور العميد والكلية من عملية توزيع الموارد. وعلى الرغم من ذلك، لم يتم إجراء تغييرات على الهياكل المتحولة، حيث واصلت الكليات تحمل مسئوليتها تجاه إدارة الأمور المتعلقة بالطلاب كما استمرت الآلية الخاصة بلجنة الكلية كما كانت من قبل ولم يتم إجراء أية تغييرات على عدد عناصر المجموعة الإدارية المخصصة لكل كلية. وفي الوقت نفسه، كان ينبغي توسيع الإدارة القيادية للجامعة لتغطية العمل الإضافي المرتبط بعملية توزيع الموارد المتمركزة في الوقت الحالي. ولم تدرك الجامعة إلا بعد مرور عدد من السنوات أن تحويل مركز القيادة من إدارة الكلية إلى إدارة القسم فيما يتعلق بتوزيع الموارد قام بتغيير دور الكليات ومسئولياتها وترك إدارة مكلفة وكسولة في محلها (والتي ترغب في إعادة اكتساب سلطات توزيع الموارد)؛ فعلى سبيل المثال، تمت إزالة المبدأ الأساسي لأحد الأنظمة غير المتمركزة من إدارة الطلاب. وفي مواجهة الضغط على الموارد، اتخذ المجلس الأعلى لقيادة الجامعة أخيرًا القرار للتخلص من الطبقة الإدارية غير الضرورية على الرغم من المعارضة الشديدة التي واجهها داخل الكلية واستطاع بذلك تخفيض تكاليفها الإدارية بشكل جذري. ولكن إذا تم اتخاذ هاتين المجموعتين من القرارات في وقت واحد، ربما كان من الممكن تجنب الإجراءات الزائدة. وذلك نظرًا لأنه في المرحلة الأولى، ربما كان من الممكن ترحيل معظم الوظائف الإدارية إلى القيادة. وفي تلك الحالة لن تكون بحاجة إلى ضم مجموعة إضافية من العاملين لإدارة نظام توزيع الموارد، كما قد يكون من الممكن تكامل عمليات الإدارة الخاصة بالطلاب بالتوازي مع عمليات توزيع الموارد.

توضح كلتا الحالتين خطورة القيام بتغيير تنظيمي تدريجي لحل إحدى المشكلات دون إلقاء الضوء على المفاهيم والنتائج الضمنية الكثيرة فيما يتعلق بالجوانب الأخرى من عملية التنظيم والإدارة. فبالنسبة للحالة الأولى، قام كل هيكل مفروض بتوسيع الفجوة بين الأقسام والقيادة المركزية واختلاق موقف تجد فيه الجامعة صعوبة أكثر في الاستجابة للضغوط الخارجية وفي النهاية تحقق الجامعة نوعًا من تجمد الأفكار من الناحية التنظيمية يتم فيه القضاء على أي اقتراح للتغيير سواء على مستوى عالٍ أو منخفض. أما في الحالة الثانية، سيطرت الرغبة في انعكاس الموقف التمويلي الحالي على عملية توزيع الموارد بدلاً من الحفاظ على المفاهيم التاريخية الواقعية على مستوى الكلية على التفكير الخاص بقيادة الجامعة لدرجة أنه تم إغفال المفاهيم الضمنية التنظيمية للتغيير. علاوة على ذلك، عندما تم إدراك هذه الأشياء فيما بعد، تم الدفاع عن الوضع الحالي باستماتة نظرًا لأن الجامعة ترى أن الاحتفاظ بهذه المفاهيم يؤدي بها إلى الرجوع للعملية التقليدية التي كانت تفضل الأقسام القوية من الناحية التاريخية. وقد فضلت هذه الجامعة الاحتفاظ بمستويات عالية من البيروقراطية، نظرًا لأنه في حالة توجيه التمويل المباشر للأقسام، تلقى تكلفة البيروقراطية داخل الكلية على كاهل الميزانية الإدارية المركزية وليس عليها.

مبادئ التنظيم الأكاديمي

من واقع الخبرة، وجدنا أنه على الرغم من عدم وجود وسيلة مناسبة لتنظيم الهياكل الأكاديمية وعدم وجود أي هيكل في حد ذاته يمكنه توفير ضمانات للنجاح داخل الجامعات، يجب ملاحظة بعض المبادئ المعينة.

الدور الرئيسي للأقسام الجامعية

يرى كل من "آر بيتشر" و"إم كوجان" و"بي تراولر" أن الأقسام تمثل الدعامة الأساسية لمباني الحرم الجامعي. ألقى كل من "بيتشر" و"كوجان" الضوء على مرونة هذه الأقسام داخل هياكل الجامعات وأهمية توجيهها نحو الخبرة المتخصصة في المجال الخاص بها، حيث

يمثل القسم مجموعة من الأنشطة التي تعتمد بشدة على القدرة الذهنية والتدريب التقني والإبداع الفردي والتحفيز على القيام بكل هذه الأشياء على أكمل وجه. لقد أدى الشعور بأن كل قسم يعتبر فريدًا داخل جامعته نتيجة لسلطته الخاصة بفروع الدراسة في الماضي إلى الجمود داخل الجامعات نظرًا لأنه يمكن استخدامها كحماية ضد الآراء التي تحث على التغيير. بيد أن تأثير المعدلات الواضحة للمراجعة الخاصة بإجراء تقييم الأبحاث أسهم في جعل الأحكام التي تصدرها الجامعات حول مقارنة موقف الأقسام من البحث أسهل في اتخاذها وتبريرها. وإذا كنا نعتقد أنه يتعين تخصص الجامعات الناجحة في البحث والتدريس المكثفين، تعد الأقسام وأداؤها والطريقة التي تعمل وفقًا لها وشهرتها الأكاديمية من الأمور الأساسية لتحقيق النجاح داخل الجامعات. ومن ثم، توجد حاجة إلى تجديد الأقسام ودعمها. يجب أن تتلقى قيادة الأقسام وسياساتها المتوالية والطريقة التي تقوم من خلالها بتحفيز صغار العاملين الأكاديميين اهتمامًا متواصلاً من جانب السلطات المركزية للجامعة، حيث يجب الاحتفاء بنجاح هذه الأقسام والتعاطف مع أوجه الإحباط التي تتعرض لها. ينبغي أن تسعى أية عملية لتوزيع الموارد، في ظل القيود المفروضة، إلى ضمان تزويد الأقسام بأقصى جهد ممكن للوفاء بمسئولياتها البحثية والتعليمية. كما أن الأقسام ذاتها بحاجة إلى الوثوق بهذه العملية حتى إذا لم تتلقَ الموارد اللازمة من وجهة نظرها بصورة دائمة. تحتاج العلاقة القائمة بين الأقسام وكبار العاملين بهيئة التدريس والسلطات المركزية إلى التوجيه بانتظام والتجديد الدائم، كما يجب التغلب الفوري على الصعوبات وعدم تركها لتتفاقم. وفي بعض الأحيان، يمكن أن تعمل الأقسام القوية على أنها أحد العوائق لمبادرة بعض أعضائها وخاصة العاملين الشباب الذين يرغبون في تحدي التقاليد الرسمية داخل القسم. لذا، يجب أن تستجيب الجامعة للأفكار المتعارضة داخل الأقسام وتتعاطف مع مناشدتها للتدخل في تسوية المنازعات الداخلية بالأقسام بدلاً من السماح لها بعرقلة العمل الأكاديمي وأن تؤدي إلى الانصراف الشديد عن الملمح العام أو صعوبات في اجتذاب العاملين. ولا يدل هذا على أن الجامعات يجب أن تكون ذات تناغم وتناسق كلي. وعلى الرغم من أن

القسم قد يكون ملائمًا ومجهزًا بالنسبة للأعضاء الطموحين الذين ينجحون في جذب الدعم الخارجي، فإن هؤلاء الأعضاء سوف يرغبون في تطوير شعورهم بالاستقلال الشديد المتعلق ببرامجهم البحثية وكسب تقدير خارجي كبير. يجب أن تشجع الجامعات على ذلك ولا تثبطه كما يجب ألا تضع العديد من الحواجز في طريق السماح لهم بإنشاء مراكزهم البحثية أو معاهدهم المميزة كوسائل لجذب المزيد من الدعم. وعلى الرغم من ذلك، من المهم توفير بعض الإجراءات الوقائية ضد حدوث فوضى أكاديمية، ويتمثل أحد هذه الإجراءات في ضرورة وجود مراجعة دورية لتبرير الهيكل المستقل لحمايته من الجمود عقب نفاذ الدعم الخارجي للأبحاث. ويتمثل إجراء آخر في ضرورة تحمل رئيس القسم المسئولية الرسمية عن العمليات المالية وغيرها الخاصة بمركز البحث نظرًا لأن هذه الأنشطة لا يمكن توجيهها بفعالية بصفة متمركزة دون زيادة غير متكافئة في التكاليف الإدارية. يعد وجود حيز لوحدات البحث المحددة والمراكز والمعاهد داخل الجامعات دليلاً جيدًا على الطموح الفردي للبحث ورغبة الجامعات في دعمه.

سوف تصبح الأقسام الجيدة قاعدة التدريب الأساسية لصغار الأكاديميين والتي تقوم بإنشاء مجموعة قوانين خاصة بالسلوك الأكاديمي وتثقيف الأكاديميين وتوعيتهم بما يشكل الأداء الجيد وتزويدهم بأدوات الاحتراف للنجاح في العمل الأكاديمي ومنحهم هوية لضمان قدرتهم على ترك بصمتهم في العالم الواسع لمجال الدراسة الخاص بهم. ولا يهدف ذلك إلى الحط من قدر العمل الذي تقوم به فرق العاملين التي يتم تعيينها بصورة مركزية لتطوير التدريس والتعليم، ولكنه يؤكد ببساطة على قدرة صغار الأكاديميين الذين يتمتعون بالكفاءة على التعلم بطريقة أسرع وترك بصمة أبرز في أعمالهم عن أقرانهم الذين يدرسون في المجال نفسه ضمن إطار القسم بصورة أكبر من استفادتهم من المحاولات الرسمية داخل الجامعات لإعدادهم للتقدم المستقبلي. يقوم القسم بدور حيوي في دعم النجاح الأكاديمي داخل الجامعات لأنه يوفر تمهيدًا للموهبة الأكاديمية ويعمل على إيجاد الجيل القادم من

القواد الأكاديميين عن طريق دعم نجاحاتهم المبكرة في مجال البحث. ونتيجة لذلك، قد تزيد هذه الأشياء بمرور الوقت لتصبح بؤرة سائدة في برنامج البحث داخل القسم ومجالات العمل التي يشتهر بها. وللأسباب نفسها، للقسم تأثير كبير على الطلاب، من المتخرجين وغير المتخرجين وطلبة الدراسات العليا ليس فقط نظرًا لقوته واحترافه في التدريس ولكن نظرًا للمناخ الاجتماعي والثقافي الذي يوفره. سوف تسلم الجامعات التي تسعى للحصول على دعم مالي من الطلاب في فترة وجيزة بأنه على الرغم من ثقة الجامعة بقدر كفاءتها وتميزها، يؤثر الانطباع الذي يتكون بداخل الخريج بشأن من قاموا بتعليمه على قيامه بتقديم الدعم بصدر رحب أو لا.

علاقة الكلية بقيادة الجامعة والأقسام

باستثناء المجالات المتخصصة مثل الطب وطب الأسنان والزراعة وعلوم الطب البيطري أو الهندسة أو الدراسات التجارية، لا تتطلب الكليات المستويات نفسها من المشاركة الثقافية والترابط الأيديولوجي كالأقسام، حيث إنه من النادر النظر إلى القسم والعمداء النشطين بنفس الاحترام الأكاديمي والثقافي الذي يحصل عليه رؤساء الأقسام الفعالون، كما تصبح فعاليتهم وكفاءتهم موضوعًا يثير الشك بالنسبة للرؤساء الذين يصبحون أكثر كفاءة بالنيابة عنهم. تخاطر الكليات باعتبارها وحدات إدارية بالتحول إلى طبقة بيروقراطية تتولى مهمة القيام بالأعمال الإدارية وتعمل بالتصميم لقطع العلاقات بين مركز الجامعة والأقسام. بالإضافة إلى ذلك، في حالة امتلاك الجامعات سلطات تخصيص الموارد، تصبح مثل الأجهزة المركزية لاتخاذ قرارات محدودة تفشل في الانتباه للاعتبارات الاستراتيجية الواسعة والبيئة الخارجية. سوف تضم لجنة الموارد داخل الكلية ممثلين عن جميع المانحين الأساسيين للدعم، وأيًا كانت الصيغة المستخدمة لدعم التوزيع، فسوف تتأثر بالسياسة الداخلية للجامعة. علاوة على ذلك، تزيد مخاطر الانعزال وتأثير العداوة بين الأشخاص والأقسام عندما تقوم الكليات بدور في المراجعة السنوية لتعزيز فريق العمل

الأكاديمي. عندما يتم تحويل العمداء أو الموظفين الإداريين رفيعي المستوى سلطات لصنع القرارات، فهم يفتقرون بلا شك إلى المركز والسلطة الاستراتيجية التي يمتلكها نائب رئيس الجامعة ويتعرضون دائمًا لمخاطرة الاشتباه في محاولة كسب الامتيازات من خلال أقرانهم المتميزين أو الولاء الزائد إما لقيادة الجامعة أو أقرانهم أو المجالات العلمية داخل الكلية. كما يمكن أن يتعرض العمداء الذين تم تعيينهم من خارج الجامعة إلى العزلة بمنتهى السهولة. ونظرًا لأنهم ليست لديهم قاعدة داخل القسم أو دور محدد في التدريس والبحث يربطهم بزملائهم، فإنهم يتعرضون لخطر النظر إليهم على أنهم عملاء خارجيين يسعون إلى مهاجمة برنامج العمل الخاص بالجامعة. وفي وقت الأزمة، قد يخسر العمداء الذين يتم تعيينهم من خارج الكلية في انتخابات مجلس الكلية دون إمكانية رجوعهم إلى أقسامهم الأصلية مثل العمداء الذين يتم تعيينهم من داخل الجامعة. ومن ناحية أخرى، إذا زادت الضغوط الداخلية، يمكنهم التخلي عن المنظور الاستراتيجي الأساسي الخاص بالجامعة الذي تم تعيينهم لأجله ويصبحون أشد المقاومين المستميتين للتغيير في الكلية ضد القيادة وبذلك يفقدون ثقة السلطات المركزية. حتى في مجال الطب، حيث يكون من المقبول عادة بأنه يجب أن يكون للعمداء سلطات قوية، يمكن أن يتم تقويض سلطة العمداء من قبل الأساتذة ذوي النفوذ الذين يستطيعون ممارسة حقهم في فتح قنوات مباشرة من الاتصال بنواب رؤساء الجامعة.

علاوة على ذلك، يعتبر الحافز الأساسي لتحويل السلطات المركزية إلى كبار الموظفين الإداريين أو عمداء الكليات في الجامعات الكبرى هو استئصال سلطة كبار المسئولين بقيادة الجامعة وإدخال أسلوب إداري أكثر استراتيجية، حيث بإمكان الأهداف والمعايير الخاصة بالأداء التي تم تحديدها بقيادة الجامعة أن تحل محل التدخل التفصيلي في الموضوعات. قد يرى الكثيرون أن حجم المشكلة لا يجعل ذلك مرغوبًا فحسب بل يجعله ضروريًا. لكن المشكلة تكمن في أن مقاييس الأداء التي يمكن تعريفها بأنها أهداف متحولة تعتبر بسيطة بالضرورة وقد يكون لها تأثير تدميري على الأداء ككل. كما أن الكلية التي حققت نسبة

عالية من طلبات القبول قد تكون استطاعت تحقيق هدف واحد ولكنها ربما بذلك أعطت الفرصة للتخلي عن بعض الأهداف الأخرى الخاصة بتحسين معدل البحث، أو قبول الكثير من المتقدمين الذين يتمتعون بكفاءة منخفضة والتي يمكنها أن تقلل من مركزها الأكاديمي في عيون المتقدمين في المستقبل مما قد يعرض هدفها من تحقيق أعداد معينة من الطلاب إلى الانخفاض في العام القادم. ويعد النموذج الثالث لإحدى الجامعات التي توسعت بسرعة كبيرة استنادًا إلى إمكانيات غير مؤهلة بصورة كافية أحد الأمثلة على خطورة اتباع معيار بسيط لقياس مستوى الأداء. ومن أجل رفع مركزها القومي وتحسين مستوى القبول بها، أعلنت أنها سوف تقبل فقط الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط الالتحاق القومية للقبول بها وتم إغلاق أية دورات تدريبية أحرزت درجة علمية أقل من متوسط مستوى القبول القومي. ونتج عن ذلك أن قامت إدارة الجامعة بالحد من الدورات التي تقوم بها كل عام بسبب فشل هذه الدورات في الوصول إلى الهدف المرجو. ونتيجة لذلك، تقلص حجم هذه الجامعة في الوقت الذي توسعت فيه الكثير من الجامعات الأخرى كما فقدت التنوع الاستراتيجي في عروض الدورات لأنه تم تقليص الكثير من الدورات بصورة عشوائية. ومن خلال تركيز الهدف على تجاهل البعد الخاص بزيادة جودة الإمكانيات، قامت هذه الجامعة بإغفال الاهتمام برفع جودة البحث، مما أدى إلى إعاقتها لنفسها من خلال تفكيك بعض مجموعات البحث التي لم تستطع جذب الطلاب المتميزين والحد من قدرتها المالية على تعيين فرق بحث نشطة في شتى المجالات الرئيسية. ودل ذلك على أنها أصبحت أصغر، وعلى الرغم من ذلك لم تتمكن من تحسين وضعها بإجراء تقييم الأبحاث.

تميل الأهداف والمعايير الخاصة بقياس الأداء إلى تقييم أنشطة معينة فقط، بينما يجب قياس الأداء داخل الجامعة ككل. فمن أجل رفع أداء جودة نسبة الطلاب المنخفضة داخل الأقسام وجودة الدورات التدريبية وهيئة التدريس والبحث والموارد المادية ونسب العاملين والطلاب والعلاقات الشخصية، توجد حاجة إلى معالجة كل هذه العوامل بصورة كلية. إلا

أنه من النادر أن يكون للموظف الإداري الكبير أو العميد الحرية أو الموارد والسلطات لتنفيذ ذلك، ومن ثم يتم تطبيق المعايير الجزئية والتي غالبًا ما تكون حلولاً غير نهائية، حيث لا يكون للسلطة المركزية القدرة على القيام بالخيارات الاستراتيجية الحاسمة فقط بل يتعين على السلطات القانونية الضرورية وغير القانونية تنفيذها. وفي النهاية، يقوم الرأي العام بإصدار الحكم على أداء الجامعة وليس أداء الكلية. فعلى الرغم من أن نقل السلطات إلى الكليات قد يقوم بتبسيط عملية التنظيم الأكاديمي، فإنه يجعل من الأصعب رفع مستوى أداء الجامعة.

وأخيرًا، يبقى التأكيد على الدور المهم الذي تقوم به الكليات ومجالسها في إعطاء الموافقة على الدورات وترتيبات التدريس والمحافظة على جودة الدورات وتمثيل الرأي الأكاديمي للمجلس الأعلى أو الأكاديمي. تحتاج الأقسام إلى منتدى أكثر توسعًا لمناقشة الموضوعات الأكاديمية والأمور التي تزيد من الاهتمامات الأكاديمية للأقسام المتعددة. يمكن أن تمثل الرؤية العلمية أو الأدبية المتناسقة بصمة واضحة في سياسة الجامعة. كما تعد مجالس الكلية مناسبة بشكل أكبر من الأقسام الفردية لتوفير الآلية لتوجيه المراجعات الخاصة بالدورات نظرًا لأنها توفر دائرة أوسع من الخبرة الأكاديمية والرأي وعن طريق تجميع الأقسام من المجالات الدراسية الموحدة، فإنها توفر نظرة أولية على الاقتراحات الخاصة بالدورات الجديدة أو التفكير في المراكز أو المعاهد الجديدة القائمة على البحث. ونظرًا لأن هذه المجالس تهتم اهتمامًا مشتركًا بمجموعة من المجالات العلمية المرتبطة بعضها بالبعض، فهي تقوم أيضًا بتوفير أفضل الآليات لمراجعة الترتيبات الخاصة بالتدريس وتقدم الطلاب والأداء الأكاديمي داخل الأقسام التي تمثلها. وبصفة عامة، تسهم الكليات في الأمور الأكاديمية العامة. على الرغم من أن مجالس الكلية تتدخل في الآليات اللازمة لإدارة قيادة الجامعة والعمليات الأكاديمية التي تتم داخل الأقسام التي تمنح الجامعة أحدث مراحل تطورها، فقد يمثل ذلك قصورًا من الناحية التنظيمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أي

تدخل بين هذين العنصرين يكون مكلفًا فيما يتعلق بعملية صنع القرار والتي من الممكن أن تتم عرقلتها وتكون أكثر إطنابًا وأقل استراتيجية. غالبًا ما تتقدم الأمور المتعلقة بحجم الجامعة في النقاش بخصوص انتقال السلطة إلى الكليات ولكن يمكن الحد من التأثير التنظيمي لنمو عدد الطلاب إذا تم إدخاله ضمن إطار من الأقسام الحالية التي سوف تنمو بقوة كلما زادت في الحجم. ومن ناحية أخرى، إذا صاحب النمو في الأعداد السماح للأقسام بالتفرع إلى شعبتين أو إنشاء أقسام جديدة تمامًا تدور حول مجالات علمية جديدة، يوجد خطر من نمو تلك الأقسام بشكل محدود وصغر حجم الأقسام بحيث لا يمكن تحقيق التنافس العالمي. (ولا يوجد تصرف أكثر تدميرًا للعلاقات الداخلية بالجامعات من إغلاق الأقسام الصغيرة استنادًا إلى حجمها ببساطة). يعمل نظام إدارة الموارد المتحولة على أكمل وجه في كليات الطب وطب الأسنان والطب البيطري والزراعة والتجارة التي تتحد فيها الأقسام أو المجالات الأكاديمية للمساهمة في سلسلة فردية أو متحدة من البرامج الخاصة بالطلبة الذين لم يتخرجوا بعد. كما أنه يعمل بأسوأ صورة عندما يكون لدى الكليات مجموعة من الأقسام التي تتسم بالقوة والضعف والاتساع وصغر الحجم وعندما يكون لدى العمداء أو كبار الموظفين الإداريين أو لجان توزيع الموارد في الكلية مهمة إعادة تشكيل نسيج القسم ولكنهم أكثر ارتباطًا بأقسامهم لتحقيق ذلك بفعالية، وعندما تستطيع أجهزة صنع القرارات التحكم بصورة جزئية فقط في الوسائل المطلوبة لإحداث التغير.

عمداء الكليات

إذا كان من الضروري بالنسبة للعميد أن يندمج بشدة في النسيج الأكاديمي للكلية وأن يكون زميلاً أكاديميًا ومدرسًا وباحثًا وعضوًا بالقسم الأكاديمي لكي يصبح كفئًا كعميد فيما يتعلق باهتمامات الكلية، فمن المهم ألا ينعزل عن صنع القرارات المركزية داخل الجامعات. ويحدث ذلك دائمًا عندما يكون هناك درجة عالية من انتقال السلطة المالية إلى

أحد العمداء، بينما يرى البعض أنه يمكن قياس مستوى العمداء على أساس أداء كلياتهم. وفي ظل هذه الظروف، تكمن مهمة الإدارة المركزية في تحفيز العميد وليس الكلية على التصرف تمشيًا مع العمل بالجامعة كالتحكم في الأمور الاستراتيجية أو فريق التحكم المالي بالمقر الرئيسي للجامعات. فعلى الرغم من ذلك، يفقد العمداء الذين يتم استبعادهم من عملية صنع القرارات المركزية الكثير من قيمتهم بالنسبة للجامعة لأنهم يستطيعون نقل الأفكار بفعالية فقط في اتجاه واحد أي من الكلية إلى قيادة الجامعة. فعلى سبيل المثال، عندما لا يكون العمداء الذين تم انتخابهم جزءًا من عملية الإدارة المركزية للجامعات أو أعضاءً بلجنة العمداء التي تنحصر مجهوداتها في تنسيق عمل الكلية، فإن رؤيتهم جميعًا تتقيد بالاهتمام بحماية الكلية الخاصة بهم من أجل المنافسة مع الكليات الأخرى علاوة على التناقش بخصوص مصالح كلياتهم الخاصة على حساب مصالح الجامعة. قد يدمر هذا الموقف إدارة الجامعة الناجحة ويقلل التفكير الشامل في الأمور المتعلقة بالجامعة لتحقيق التفاوض بخصوص المصالح الخاصة بكل قسم من أقسام الجامعة.

لذلك، من المهم أيضًا بالنسبة للعميد حتى في الجامعة التي تتميز بعلاقات منظمة ومباشرة بين الجامعة وأقسامها أن يكون جزءًا من العملية المركزية الإدارية لصنع القرار. يجب أن يكون العمداء جزءًا من القوة المحركة لصنع القرارات، لأنه بدون العمداء قد تبتعد هذه القوة عن العمل الأساسي للجامعة المتمثل في التدريس والبحث وتتم السيطرة عليها من قبل العمل الإداري المركزي أو التفكير الاستراتيجي الذي يعد غير متأصل في المصالح الأكاديمية للجامعة، مما يفقده سريعًا الاتصال بما يحدث في الأقسام. وللسبب نفسه، وخاصة في ظل النظام المالي المختلط الأكثر تعقيدًا داخل الجامعة الحديثة، يحتاج العمداء إلى فهم ضوابط صنع القرار داخل الجامعات والشعور بالمسئولية تجاه الإدارة المركزية للجامعة من خلال الاشتراك فيها. وعندما يقوم العمداء بالتعبير عن استحقاقهم لهذا الدور، سوف يكونون في موضع يسمح لهم بممارسة السلطة على مستوى الكلية من خلال التشجيع على

تحديد الأولويات وإدخال أنشطة جديدة مبتكرة أو دعمها. وفي ظل هذا الهيكل، يعمل العمداء كنقطة تفاعل حاسمة بين مصالح قيادة الجامعة والقسم ويبثون الأفكار في كلا الاتجاهين ويضمنون أنه من خلال عضويتهم في الأجهزة المركزية لصنع القرارات يبقى الحس الأكاديمي والمصلحة الأكاديمية في صميم العملية. قد لا يتولى العمداء الذين تم انتخابهم مسئولية تنفيذية بمعنى أنهم لم يتم تعيينهم عن طريق سلطة خارج الكلية ولم يتم منحهم سلطات إدارية رسمية على زملائهم داخل الكلية، ولكنهم يمكن أن يتولوا مسئولية التنفيذ بمعنى أنهم يعدون جزءًا من هيكل صنع القرارات المشتركة داخل الجامعات. ونظرًا لأنهم يجب عليهم عمل موازنة بين المسئوليات المشتركة والتمثيلية، فإنه يمكنهم تطوير سلطة تنفيذية ملحوظة. يمكن أن تمثل الخدمة الفعالة كدور العميد في هذه الظروف خطوة إعدادية مبدئية واضحة للوصول إلى لقب نائب رئيس الجامعة.

الحفاظ على الاتصال بين إدارة الكلية وأقسامها

لقد أكد الفصل الثاني على أن إحدى السمات الأساسية للجامعة الناجحة الحديثة هي سرعة التواصل اللازمة بين الأقسام المختلفة للجامعة. وينطبق هذا الأمر بدرجة كبيرة على العلاقة بين الأقسام الأكاديمية وقيادة الكلية. وفي الفصل الثاني، تم التأكيد على أن الأداء الأكاديمي الجيد لا يتكون من مجموعة عمليات منفصلة بل من شبكة متداخلة بشدة من الأنشطة التي تتحد لتحقيق نتيجة أكاديمية فعالة. وفي ظل البيئة التي تتسم بالتنافس الداخلي بين أقسام الجامعة، قد يكون لكيفية ملء إحدى الوظائف الشاغرة أو إذا ما كان تم توزيع معين لمنحة خاصة بالتجهيزات البحثية أهمية استراتيجية بالنسبة للقسم، وكذلك بالنسبة للأداء طويل المدى داخل الجامعة. قد يؤدي ضم أحد الأساتذة إلى تحويل قسم ذي مستوى منخفض في الأداء في يوم وليلة إلى قسم متميز نظرًا للطريقة التي تتكامل وفقًا لها اهتمامات الأستاذ البحثية مع الاهتمامات الأخرى الخاصة بمجالي التدريس والبحث أو إطلاق وتشجيع الاهتمامات البحثية الكامنة داخل أحد الأقسام. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يتسبب

فقدان أحد الأساتذة الجامعيين أو المحاضرين في قسم صغير إلى الإطاحة المحتملة بمستقبل القسم. لذلك، يجب على الجامعة أن تتخذ خطوات خارج القواعد المألوفة لمحاولة إقناعهم بالبقاء. وما توضحه هذه الأمثلة هي أهمية المحافظة على قنوات قصيرة من الاتصال بين الجامعة والأقسام. في الماضي، كان الوجود الدائم لنائب رئيس الجامعة أو المدير المسئول عنها في خدمة الزملاء الأكاديميين تعبيرًا بديلاً على أنهم مستعدون لتوجيه الاستشارة غير الرسمية. أما في الوقت الحالي، تمثل القدرة على التحرك بسرعة وعقد اجتماع خلال أربع وعشرين ساعة بخصوص أمور ذات أولوية أكاديمية والاستعداد إلى التحدث هاتفيًا خارج ساعات العمل في المساء أو عطلات نهاية الأسبوع والحاجة إلى اتخاذ قرارات تتعلق في بعض الأحيان بالإنفاق الملحوظ خلال أسبوع أو أقل من ذلك نقلة سريعة ضرورية عن العمليات التي كانت أكثر تمهلاً وروية في الماضي.

ولكن يجب أن تصبح قنوات الاتصال أكثر اتساعًا وعمقًا من ذلك. كذلك، يجب أن يتعرف كبار الأكاديميين أو الإداريين العاملين بإدارة إحدى الجامعات الكبرى على زملائهم بالأقسام الأكاديمية بصفة شخصية، كما يجب تنظيم الحياة الاجتماعية في الجامعات بحيث يتقابل الأشخاص باستمرار وبصفة غير رسمية في ظل ظروف تحفزهم على التحدث بحرية. يمكنك زيارة أية جامعة ناجحة وسوف تجد أنه عند تناول الغداء، توجد أماكن يجلس فيها الأشخاص لتناول الطعام معًا سواء في حجرة مشتركة تتميز بمستوى عالٍ أو أحد المطاعم داخل الجامعة أو حجرة لتناول الغذاء أو كافيتريا للوجبات السريعة داخل الكلية. وتعد المشروبات التي يتم تناولها بعد المحاضرات أو قبل الأنشطة الجامعية والقهوة التي يتم تقديمها قبل بدء المجالس العليا والأكاديمية أو في فترات الراحة أثناء اجتماعات المجالس العليا والمناسبات الاجتماعية عوامل إضافية ضرورية لتحقيق العمل داخل الجامعة. كما تضم هذه الجامعات سلسلة من الشبكات المحلية، سواء الأكاديمية أو المادية (أي المتعلقة بالمباني والأراضي) أو الاجتماعية أو مرتبطة بخط سير العمل في الجامعة. تمثل

السرعة التي تنتشر بها المعلومات (والإشاعات) حول هذه الشبكات مؤشرًا جيدًا على مدى فعالية عملية التواصل الداخلية في الجامعة في حالة وجود أمر يتطلب التسوية أو حل مشكلة. وبالطبع، سوف تمتلك الجامعات نظم اتصال رسمية سواء أكانت إليكترونية أم تقليدية. ولكن في الجامعات الناجحة عندما يسود الاهتمام بما يحدث في الجامعات، سوف تصبح شبكات العلاقات الشخصية أكثر أهمية في الأوقات الحرجة.

يعتمد نوع صنع القرار داخل الجامعة الذي يقوم ببناء النجاح ورفع مستوى الأداء بشكل أكبر على الحصول على العديد من القرارات الصغيرة في إطار استراتيجي يتم الاتفاق عليه وحيز زمني مناسب بشكل أكبر من القرارات الرئيسية الكبرى التي تتطلب تحولات كبرى في الموارد. يعد النجاح أمرًا تراكميًا ولا يمكن تحقيقه فقط باتخاذ قرار واحد أو وفقًا لحالة فردية. ذلك، حيث يتم تعيين أعضاء جدد من العاملين يقومون بجذب المنح والطلاب المتخصصين في البحث ويحتاجون إلى مساحة أكبر من المعامل يجب توفيرها وتجهيزات بحثية ونفقات خاصة بحضور المؤتمرات والسفر لتقديم أبحاثهم. وبفوزهم بمنح بحثية أكثر، يجذبون المزيد من الطلاب المتخصصين في البحث كما يحتاجون إلى المزيد من المساحة والمعدات. وقبل أن يدرك أي شخص مدى مرور الوقت بسرعة، يتم جذبه للأستاذية أو لتولي منصب رفيع من قبل جامعة أخرى. ولذا، يجب أن تتصرف الجامعة بسرعة للحفاظ على استثمارها ربما من خلال القيام بالترقيات السريعة وتوفير مساحات أكبر ومعدات أكثر. (يمكن إيجاد أمثلة مماثلة في العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع التي يمكن فيها استبدال الدعم المكتبي أو الإجازات الدراسية بالمساحة اللازمة للمعمل وتجهيزاته). يتحقق بناء النجاح ودعمه فقط من خلال الاستجابة المستمرة لعملية الأداء الأكاديمي واتخاذ القرارات المناسبة في وقت زمني مناسب بطريقة تتفق مع سمات السلوك الأكاديمي. يتم توقع نجاح إحدى الجامعات على أساس تحقيقها نتائج أكثر فعالية في مجموعة من الموضوعات الصغيرة نسبيًا ولكنها ذات أهمية كبيرة على المستوى الفردي عن

المناقشات المطولة بشأن الموضوعات الكبيرة. يمكن البت في هـذه الموضـوعات بفعاليـة في الأوقات الحاسمة إذا كان هناك اتصال وثيق ومنتظم بين الأقسام وقيادة الجامعة. ففي اثنتين من الجامعات النموذجية الثلاث "لجارزابكوسكي"، واللتين تـم إدراجهـا بـين جامعـات القمة السبع في الجداول الترتيبية المـذكورة آنفًـا، يعـد التفاعـل المبـاشر أسـلوبًا أساسـيًا في التفاوض للحفاظ على التماسك داخل النظام. لا تقوم الهياكل الوسطية فقط بإبطاء العملية ولكنها تعوق دورة الاتصال.

وكلما زاد نمو الجامعات، يصبح الحفاظ على هذه الدرجة من الاتصال بين القيادة والأقـسام أكثر صعوبة ويفرض ذلك متطلبات أكثر على استطاعة كليهما وخاصة على قيادة الجامعة. ومـن ثم، أصبح لمساعدي نواب رؤساء الجامعة والأساتذة الكبـار الآخـرين أهميـة أكـبر باعتبـارهم أطرافًا وسيطة وقد يتعين ابتكار هياكل جديدة لتشجيع الحـوار بخـصوص الأهـداف الخاصـة بالأقسام والجامعات. كما تتزايد أدوار رؤساء الأقسام والعمداء في توضيح احتياجات الأقـسام وشرح أولويات الجامعة لزملائهم. وفي بعض الأحيان، قد يحدد الحجم أن الاتـصال لا يـستمر لفترة طويلة في الحقيقة ولكن الجامعات الجيدة تقوم بتأجيل ذلك أطول فـترة ممكنـة نظـرًا لأنهـا قامت بإنشاء قنوات عديدة للاتصال سواء رسمية أو غير رسمية بافتراض أنه طالما لا توجد أيـة تغييرات شديدة غير متوقعة في الموظفين والأساتذة الأساسيين، تظل الروابط اللازمة موجودة. قد يكون التغيير مفاجئًا في حالة حدوث تغيير شديد في الهيكل الأكاديمي نتيجة للاندماج مـثلاً مع مؤسسة تعليمية أخرى وتأسيس نشاط جديد كبير وشامل مثل كلية طب أو قرار إنشاء حرم جامعي جديد. ولكن تظـل الحقيقـة التـي تؤكـد أن الإدارة الجامعيـة القويـة والقالـب القـوي للأقسام يوفر هيكلاً تنظيميًا أكثر فعاليـة للظـروف الجديـدة نظـرًا لأنهـا تـوفر اتـصالاً مبـاشرًا وسريعًا بين نقاط التصرف الحاسمة وطرق واضحة وسريعة وغير غامضة لصنع القرار بطريقـة لا تتمكن منها الإدارة أو التنظيم القوي داخل إحدى الكليات. ولا تأتي الأمـور الأكاديميـة في مجموعات منسقة ولكنها تكون غير مترابطة ومتداخلة وينتج عنها مشكلات فرعيـة تابعـة لهـا.

فمن النادر النجاح في إعادة تجميع هذه المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها بصورة أكثر كفاءة عن طريق تنظيمات الكلية ليس فقط لأنها تفتقد السلطة اللازمة في جميع المجالات وسعة أفق الجامعة ولكن نظرًا لأن نظم الاتصال الخاصة بها تعتبر غير مباشرة وتعترضها الصراعات بين المصالح التي تعمل على إبطاء العملية. يجب النظر إلى الحفاظ على قوة قيادة الجامعة والعلاقة القوية للأقسام في الوصول إلى النجاح الأكاديمي على أنه أمر استراتيجي رئيسي فيما يتعلق بالتطورات الأكاديمية الجديدة التي يمكن أن تضعفها. تحتاج الجامعات إلى أن تنظر بعين الاعتبار والتفكير مليًا في الابتعاد عن الهيكل الذي يسهم في تحقيق النجاح بشكل كبير.

دور القيادة المركزية للجامعات

من المعتقد أن المركز الخاص بصنع القرارات في أية جامعة يدور حول بعض الأفراد الرئيسيين، ولكن في الواقع العملي يجب أن تضم القيادة المركزية الفعالة عددًا هائلاً من الزملاء من الأقسام الأكاديمية ومن الكليات والذي يشكل لجانًا مركزية لتوزيع الموارد، ولجانًا استراتيجية (ذات عضوية مناسبة موضوعة) ولجانًا أكاديمية. سوف يقوم نواب رؤساء الجامعة برئاسة بعض هذه الأجهزة، بينما يتولى إدارة بعض الأجهزة الأخرى المؤيدون لرؤساء الجامعة الذين يوفرون واحدًا من العديد من جسور التواصل المتجهة نحو المجتمع الأكاديمي وذلك عن طريق الحفاظ على وجودهم الأكاديمي في أقسامهم. سوف تضم هذه الأجهزة أيضًا مختلف العمداء والمرشحين الآخرين من المجالس العليا الأكاديمية والأجهزة الإدارية أو الكليات. وليس من الممكن وصف مركز القيادة على أنه يقدم رؤية موحدة للشئون الجامعية. ولكن يجب أن يشتمل المركز أيضًا على كبار الموظفين الإداريين والمديرين وكبار الأساتذة المسئولين عن الشئون الأكاديمية والمالية والعقارية علاوة على زملائهم الكبار الذين يمكن أن ينظر إليهم الناس على أنهم يمثلون رؤية متناسقة وكلية سواء أقاموا بذلك أم لا. وفي المركز الذي يضم موظفين إداريين ولا يقومون بالتدريس يمكن النظر إليهم على أنهم لديهم القدرة على التنسيق الكلي من قبل من هم خارج المركز

حتى إذا كان المركز فعالاً والذي يعد من غير المحتمل. علاوة على ذلك، سوف يجد أحد المراكز القيادية الذي يضم أعضاء غير متفرغين في مجال العمل الأكاديمي أنه من الصعب أن يثبت فعاليته ويشتت اهتمامه في أمور فرعية ربما تكون غير مهمة. ولهذا السبب، ينبغي أن يشتمل المركز على مجموعة من الأكاديميين المنتخبين أو المعينين للعمل كأعضاء لجان معينة تعمل باتفاق وثيق مع نائب رئيس الجامعة والمختصين المتفرغين في هذا المجال. وعلى الرغم من أن هذا الشكل من عضوية المركز يبدو مؤثرًا، فإنهم لا يستطيعون صنع القرارات الرسمية في معظم الأوقات. وبالنسبة لدراسة بعض المشكلات، سوف يتصل المركز بكبار الأعضاء غير المختصين من الجهاز الإداري من أجل وضع منظور واسع للنقاش. وسوف يكون لهذا المركز بعض الخصائص المهمة حيث إنه سوف يقوم بتكوين لجنة إدارية فعالة تجتمع بانتظام ولها سلطات صنع القرار وسوف ينتهج أعضاؤها الأكاديميون رؤية جامعية وليست متعلقة بالأقسام فيما يخص العمل القائم، كما ستوجد علاقات وثيقة وقوية بين الأعضاء الإداريين والأكاديميين. وعلاوة على ذلك، سوف يعمل المركز ضمن ثقافة مشتركة والتي يمكن أن يتم نقلها للأقسام مرة أخرى نظرًا لأن معظم أعضاء المركز ينتمون إلى الأقسام الأكاديمية.

يتمثل أحد أهم ملامح المسار الرئيسي لصنع القرارات في كيفية إنعاشه بأشخاص واتجاهات جديدة. تتعرض الجامعات لأخطار شديدة عند القيام بالتعيينات العليا كمنصب مستشاري نواب رؤساء الجامعة أو العمداء على أساس دائم أو عندما يضم فريق الإدارة العليا تعيينات ثابتة فقط. ولا يتم تحديد الأفراد بشكل نهائي وفقًا لسياسات معينة ولكنهم قد يفقدون مواكبة الثقافة الأكاديمية التي يجب أن يعملوا وفقًا لها ويصبحون إداريين لأنهم يفقدون جلد القدرة على الإقناع والتحاور ويتخذون الطريق اليسير لفرض الحلول على الزملاء الذين لم يتم إقناعهم. بالإضافة إلى ذلك، يضمن المركز، الذي يضم أعضاء يتم استبدال غالبيتهم كل ثلاثة أو أربعة أعوام والذين يأتون من أقسام ويذهبون إلى غيرها، أن

التفكير المركزي ينتشر عبر أنحاء الجامعة وعندما يتحتم حل أزمة ما، يمكن إتاحة فرصة لمجموعة من الموظفين القدامى للإدلاء برأيهم. ومن ناحية أخرى، يقدم الأشخاص الجدد آراءً جديدة. وبينما يبدو أن المنحنى التعليمي الذي يدور حول السياسات الجامعية من الممكن إعاقته من خلال التقلبات المنتظمة داخل المسار الرئيسي وأنه أقل كفاءة من التعيينات الثابتة، فإن الوجوه الجديدة تقدم خبرة جديدة لمجلس الإدارة الذي يمكنه تغيير المفاهيم الثابتة حول مجموعة من الموضوعات التي تتطرق إليها فرق الإدارة العليا العديدة. وعلى المستوى التخصصي، يعد إدخال وجوه جديدة مهمًا أيضًا لكيلا تتحجر أفكار المركز ولكي تتم تنقلات في المراكز العليا التي ينتقل فيها البعض إلى أماكن أخرى على أن يتم استبدالهم بصغار السن من المكان نفسه الذين يتمتعون بنفس المستوى من الكفاءة. يسهم تخطيط السلم الوظيفي بشكل كبير في الاحتفاظ بنظام إداري فعال. بينما يصبح من الصعب في بعض الأحيان بالنسبة للأكاديميين حديثي التعيين في الجهاز المركزي لتوزيع الموارد الأكاديمية أن يحرموا أنفسهم من انتهاج وجهة نظر خاصة بالكلية أو القسم، فإن المجهود الذي يتم بذله للقيام بذلك، خاصة عندما يقدم الأعضاء ذوو الخبرة نموذجًا جيدًا أثناء المناقشات، يمثل التحقيق الأساسي للإدارة المثالية الذاتية للجامعة. كذلك، سوف تكون القرارات التي تتخذها هذه المجموعة أفضل بكثير نظرًا لأنه تم التوصل إليها بعد المناقشة كما ستحصل على المزيد من الاحترام والقليل من المعارضة بصورة أكبر من القرارات التي قام باتخاذها الأفراد الذين يحتلون مراكز ثابتة والذين تحجرت مفاهيمهم في تناول المشكلات من خلال طول التطرق إلى الموضوعات المتشابهة.

حتى عندما يتم الاتفاق على أنه في القيادة المركزية التي يمثل فيها قالب الأقسام أفضل النماذج، يجب أن تتم دراسة شخصية وأسلوب النظام الإداري الفعال. يقترح "كامبيل" و"إم جوولد" أنه في الشركات يمكن تحديد العلاقات بين القيادة المركزية ووحدات العمل (التي تعادل الأقسام الأكاديمية) بأنها تندرج تحت الأوصاف التالية: التخطيط

الاستراتيجي والتحكم الاستراتيجي والتحكم المالي. وبينما من الممكن في إحدى الشركات السؤال عما إذا كانت وحدة العمل تعمل بشكل أفضل كشركة مستقلة، بطريقة غير محتملة الحدوث بكثرة في سياق الجامعة، تبقى الحالة التي تؤكد أنه من الممكن في النوعين من الجامعات السؤال عن القيمة التي يضفيها المركز على المنظمة أو وحدة العمل أو القسم الأكاديمي. حدد كل من "كامبيل" و"جوولد" سلسلة من أوجه الاضطراب التي تشهدها العلاقة التي تربط بين القيادة المركزية ووحدة العمل والتي ينطبق جميعها على الجامعات المتمثلة في القيادة القوية للإدارة التي تعطي توجيهات واضحة متعلقة بالناتج والأسواق في مقابل الرغبة في توليد الطاقة وكذلك الالتزام التنظيمي والابتكاري المتعلق بوحدة العمل والتنسيق القيادي ومسئولية وحدة العمل فيما يتعلق بالتعاون بين القيادة ووحدة العمل، علاوة على المسئولية المشتركة والتحليل الشامل والتخطيط استنادًا إلى سرعة الاستجابة المبتكرة والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى في مقابل الأهداف المالية قصيرة المدى والتحكمات المالية الصارمة في مقابل الاستراتيجيات المرنة. وحتى في أكثر النقاط التي وضعها كل من "كامبيل" و"جوولد" مرونة ألا وهي التخطيط الاستراتيجي، تكمن الخطورة في أن التخطيط يستغرق وقتًا طويلاً ويعوق حرية وحدات العمل، بينما في النقاط الأقل مرونة أي نموذج التحكم المالي الدقيق، فإنه يمكن تثبيط وحدات العمل من خوضها للمغامرة نظرًا لأنه يجب الوفاء بالأهداف المالية قصيرة المدى لإرضاء المساهمين.

تنطبق اعتبارات مماثلة في الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، يتم تشكيل مركز الجامعة من خلال الحاجة للوفاء بمتطلبات الإطار التنظيمي المكثف بجانب ملاحظة اتجاه السوق وممارسة تحديث أسلوب القطاع الخاص. تميل العديد من الجامعات إلى اتباع نموذج التنسيق والمحاسبة الذي وضعه كل من "كامبيل" و"جولد" بدرجات متفاوتة في القوة بالنسبة للكليات والأقسام نظرًا للضغوط التي تفرضها هذه المتطلبات بينما تشجع الجامعات الأخرى، خاصة الجامعات الأكثر نجاحًا، النماذج الأكثر تنظيمًا وابتكارًا عندما يتم ترك قدر كبير من المبادرة للأقسام. ومن غير الحكمة إلقاء مسئولية صنع جميع القرارات المركزية على

جهاز واحد سواء أكان الجهاز الإداري أم نائب رئيس الجامعة أم فريق الإدارة العليا ولكن لتوزيعها يصبح المسار الإداري الرئيسي حينذاك شبكة من الأجهزة التي يتم تنسيقها عبر العضوية المتبادلة وإشراك مجموعة صغيرة من مسئولي الجامعة. كذلك، بينما يمكن تحديد مهمة التحكم الاستراتيجي في المجموعة المركزية القيادية، قد يكون التخطيط الاستراتيجي مهمة اللجنة الاستراتيجية التي تشتمل على أعضاء عاديين وأكاديميين، وتصبح مهمة التحكم المالي مسئولية اللجنة المالية بتفويض الأمر إلى مجموعة خاصة بالإشراف على الميزانية أو هيئة أكاديمية مختصة بتوزيع الموارد.

يجب أن يكون للنظام الإداري الفعال لإحدى الجامعات عامل متنقل بدرجة عالية أكبر من شركة خاصة بنفس الحجم؛ أي يجب أن يكون متاحًا للأفراد الذين يمتلكون أفكارًا جديدة نظرًا لأن الجامعات تشجع النزعة الفردية أكثر من الشركات. ولكن لأن الجامعات تتعرض بشكل أكبر للتحكمات الخارجية، تحتاج نظم التحكم المالي الخاصة بها أن تكون على الأقل بنفس درجة الصرامة الموجودة بأفضل الشركات. يتمثل الافتراضان الخطيران اللذان يمكن لمسهما بسهولة في الجامعات في الاعتقاد أن كل الأفكار الجيدة تنبعث من القيادة أو أن طبيعة الجامعات تحدد أن الأفكار تنشأ أساسًا من الأقسام الأكاديمية وأن دور القيادة يتمثل ببساطة في انتظار ظهور هذه الأفكار. تعد القوة الرئيسية للقيادة المتمثلة في قالب الأقسام التي تقرر أن الاتصال وشبكة العمل وصنع القرار عوامل مطلوبة لجعلها تعمل بكفاءة أسرع وصورة مباشرة أكثر من النماذج الأخرى، كما يحث على الإبداع والشعور بالابتكار المشترك داخل الجامعات.

أسلوب التوجيه الإداري للجامعات

في عام ١٩٦٦ كتب نائب رئيس جامعة شهير قائلاً:

"من الواضح أن التوزيع الأمثل للمسئولية الخاصة بالإدارة الأكاديمية لا يعد الطريقة المثلى لتوفير الوقت والمجهود. تستطيع هيئة إدارية صغيرة وذات سلطات

مطلقة وتسلسل هرمي صارم من المرءوسين أن تقلل من حجم وتعقيد نظام اللجنة. وعلى الرغم من ذلك، يصبح من غير المقبول للسبب المذكور أنه بموجبه يتم تقليص الحرية الأكاديمية ويقوم الأكاديميون بالبحث والتدريس بكفاءة أقل. ولن يقوم الأكاديمي بأعلى أداء متعلق بالترتيب."

واستطرد موضحًا استهجانه لمفهوم تفرغ عميد الكلية لمنصب العمادة كاملاً. لقد تغيرت الظروف، حيث لم تكن تمت كتابة تقرير "جارات" بعد قد زادت ضغوط الأزمات المالية والنمو في أعداد الطلاب والمحاسبة من عملية تضييق السبل حتى أصبح من المتعين على الجامعات استخدام أسلوب أكثر مرونة الذي تم اتباعه في الستينيات. ربما تكون مسألة كون نواب رئاسة الجامعات التي أنشئت قبل عام ١٩٩٢ منفذين حقيقيين لمفهوم العمل مطروحة للنقاش ولكن تتم محاسبتهم بالتأكيد على سير الإدارة المالية داخل الجامعة بموجب قوانين الأموال العامة كما يتحملون في الجامعات الأكثر اتحادًا بين الكليات مسئوليات رسمية وقانونية بشأن فصل أحد أعضاء التدريس وتربية وتهذيب الطلاب. تتطلب الجامعات أيضًا المزيد من الإدارة الآن أكثر من ذي قبل. قدم نقل الكليات الفنية إلى الجامعات نموذجًا جديدًا إلى نظام الجامعات بالمملكة المتحدة عندما تم إعطاء مجلس الإدارة عضوية أكاديمية منخفضة بشكل كبير، ولم يتم منح المجلس الأكاديمي سلطات تشريعية على الأمور الأكاديمية وغيرها التي ظلت سمة المجالس العليا في الجامعات التي تأسست في فترة ما قبل ١٩٩٢، علاوة على أنه تم تعيين نواب رؤساء الجامعات على أنهم منفذون رئيسيون وتم منحهم مسئولية فردية لتوجيه النصح لمجالسهم بخصوص المهمة التعليمية لمؤسساتهم. تم طرح تساؤلات عديدة حول كفاءة هذا النموذج ولكنه يجب الوضع في الاعتبار أن ذلك لا يخالف القوانين الخاصة بجامعات الولايات المتحدة التي يوجد فيها، على الرغم من ذلك، عرف الإدارة المشتركة. يعتمد الكثير من ذلك على الطريقة التي يتم وفقًا لها ترجمة القوانين في الواقع العملي. وعلى الرغم من ذلك، إذا كنا نرغب في استقطاب

المراكز المتعلقة بالاتحاد والاتجاه الإداري في الجامعة الحديثة، يمكن استخدام بيانين من التقرير الذي أعدته جامعة أكسفورد لتحقيق ذلك. ينبثق البيان الأول من وصف جامعة كامبريدج:

"يرى الأشخاص بجامعة كامبريدج أنها تشبه مجتمعًا من الباحثين مستقلاً بشكل كبير وذا توجيه خارجي قليل نسبيًا وليس باعتباره مؤسسة تعليمية تعتمد على قيام السلطات الإدارية بإملاء الأوامر على من هم دونهم. يعمل الأكاديميون بجد ولكن يبدو أنهم ليس لديهم الحافز نفسه في ظل النظام الآخر. يعمل النظام الحالي جيدًا ومن الصعب تغييره. تكمن المشكلة في الحفاظ على روح الجامعة مع الوفاء بمتطلبات العالم الجديد الذي يجب أن يتم إعداد الجامعة له جيدًا."

وينبثق البيان الثاني من جامعة ديمونتفورت، إحدى الجامعات التي تأسست في فترة ما بعد ١٩٩٢ حيث يوجد بالجامعة:

"هيكلاً مشتركًا يضم مجلسًا إداريًا صغيرًا يعمل مباشرة مع الرئيس التنفيذي ... الذي يعتبر الرئيس التنفيذي الفعلي وله سلطات تفويضية هائلة ويقوم الرئيس التنفيذي بإدارة الجامعة مع الهيئة التنفيذية العليا التي تشتمل على أربع من مؤيدي نائب رئيس الجامعة، واثنين من مساعديه والمدير المالي وأمين السجل الأكاديمي ومدير شئون العاملين ... بمعنى آخر أن يكون هناك هيكل للقاعدة الإدارية."

تمثل هذه البيانات الطرفين المتناقضين لنطاق عريض. تم عرض نقاط الضعف الموجودة بالهيكل الخاص بجامعة كامبريدج ولكن التقرير اعترف بمكانة الجامعة باعتبارها أكثر الجامعات نجاحًا من الناحية الأكاديمية في المملكة المتحدة والحاجة إلى الاحتفاظ بتقليدها المهم المتمثل في الإدارة الأكاديمية المستقلة مع المحافظة عليها في الوقت نفسه من الانحدار في الاستكانة وإدخال أساليب أكثر قوة وانتقادًا للذات في إدارتها. حدد التقرير الشك إن لم

يكن العداء بين الإدارة المركزية والأقسام وسوء تقييم الإدارة المركزية وقلة تمويلها وافتقاد التدخل الخارجي من قبل غير الأكاديميين في الإدارة المالية للجامعة على أنها بعض نقاط الضعف الخطيرة. ولا يمكن أن نعزو نجاح كامبريدج ببساطة إلى الاتحاد والالتزام بمفهوم الجامعة على أنها مجتمع من الباحثين ولكنه يجب نسبته أيضًا إلى مميزاتها الموروثة المتمثلة في التاريخ والثروة وما وصفة "جينو" بتأثير ماثيو (يمكنك الرجوع إلى الفصل الأول). وعلى الرغم من ذلك، بينما لا يعمل أسلوب الإدارة الجامعية الذي يعتمد على مشاركة جميع الكليات والتدخل المباشر للمجتمع الأكاديمي في جميع القرارات المصيرية على توفير الوقت والجهد، كما قال "إيتكين"، تعد هذه الأشياء إحدى سمات الإدارة بالنسبة لجامعات القمة السبع.

قامت "سي هاردي" في إحدى كتبها المتعلقة بسياسات الاتحاد الجامعي بتعريف أساليب صنع القرار التي تعتمد على المشاركة بين الجامعات ولها جوانب سياسية وتتسم بالفوضوية التنظيمية والبيروقراطية والتكنوقراطية. وفي تحليلها لكيفية مواكبة الجامعات الكندية للأزمة المالية التي سادت في الثمانينيات، تنسب بعض السمات التي تعتمد على هذه التعريفات لهم. ومن ثم، عملت تورونتو (عاصمة كندا) كنظام إداري بيروقراطي فيدرالي انتقلت فيه السلطة إلى العمداء الذين كانت لهم علاقة سلطة بعيدة بالإدارة المركزية التي عملت هي الأخرى بشكل مباشر مع المجلس الإداري. ومن ناحية أخرى، كان لمونتريال أسلوب تكنوقراطي يقوم بإدارته "مجلس من الرؤساء ونواب الرؤساء" حيث فقد العمداء سلطتهم في التأثير على القرارات الجامعية نظرًا لتمركز عمليات صنع القرارات وكان يتم تحديد تخفيضات الميزانية من قبل الإدارة المركزية وفقًا للصيغة الإنتاجية مع سلب سلطة العمداء في الاعتراض على القرارات المفهومة ضمنيًا من تطبيق الصيغة. ومن ناحية أخرى في كولومبيا، تم العمل بأسلوب سياسي أكبر يواجه فيه العمداء بعضهم الآخر ويتنازعون مع القيادة كما تظهر المنازعات أيضًا بين اتحاد الكلية والجهاز الإداري بخصوص الاستغناء

عن العاملين المعينين بالجامعة مما جعلهم يبدءون في توضيح الأسلوب الأشد صرامة الذي تطلبه الوضع الجديد. قام "ماك جيل" و"كارلتون" بتمثيل المدخل الإداري الذي يعتمد على المشاركة بين الكليات. ففي المدخل الأول، تنتقل الميزانيات العالمية إلى الأقسام مع ترك العمداء الذين قاموا بتكوين مجموعة متماسكة يقومون بدور متوسط في الإدارة من منظور الجامعة. وفي المدخل الثاني، على الرغم من أن القرارات كانت متمركزة بشكل كبير، قام العمداء بدور في العملية وعملوا كمديرين رفيعي المستوى للجامعة، ولم يعملوا فقط على أنهم إداريون تنفيذيون لكلياتهم. ربما يكون من السهل إيجاد أمثلة على الأساليب البيروقراطية والتكنوقراطية في الطريقة التي تعاملت وفقًا لها جامعات المملكة المتحدة مع تخفيضات ميزانية الجامعات في المملكة المتحدة في الثمانينيات وحتى الآن. لم تقم أي جامعة من جامعات القمة باختيار أي شيء سوى أسلوب الاتحاد في الثمانينيات كما فعلت جامعة سالفورد التي تعرضت لأعلى نسبة انخفاض في الميزانية والذي يعد بالتأكيد أحد أهم أسباب بقائها. وعلى الرغم من ذلك، في ظل الضغوط المستمرة للأزمة المالية، أصبحت الجامعات أقل اتحادًا وأصبح الكثير من الجامعات التي تأسست في فترة ما بعد ١٩٩٢ تكنوقراطية بشكل أكبر في التغلب على الانخفاضات في عدد العاملين. وبطريقة أخرى، قد يمثل نائب رئيس الجامعة الذي تم اجتذابه من أستراليا نموذجًا للمدرسة الفكرية التي ترى أنه لا يمكن محاسبة اللجان ولكن يجب محاسبة المديرين فقط. وتشير "هاردي" إلى اتجاه مختلف حيث ترى أنه على الرغم من أن متطلبات العمل المتعلقة بإجراء القليل والكثير من المحاسبة تدفع الجامعات نحو تقنيات تخطيطية تفصيلية وأوجه من السيطرة، يبقى أسلوب الإدارة المشتركة تقنية مهمة في إدارة الضغوط المتنافسة وأكثر اتجاهًا نحو مواجهة التحديات التي تجابه التعليم العالي. بالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن يحفز الاتحاد على الإبداع والتجديد.

وإذا نظرنا إلى القطاع الخاص، نجد أن الشركات الحديثة وخاصة المبنية على أسس علمية تعمل على درجة كبيرة من المشاركة وتختلف تمامًا عن الأسلوب الإداري الذي يقوم على

توجيه السلطات العليا لمن دونهم والذي يعد أهم سمات القطاع الصناعي على سبيل المثال. يشير تقرير حالي لإحدى شركات القطاع الخاص إلى العلاقة الإيجابية التي توجد بين ملكية الموظفين والمشاركة في القرارات السياسية الشاملة ومستوى أداء الشركة. وبطريقة أخرى، يبدو أن أسلوب الإدارة المشتركة في الشركات التي يمتلكها الموظفون يزيد من القدرة الإنتاجية وتحديث الجودة والتغلب على التقلبات في المبيعات والأرباح. إن الشركات في الولايات المتحدة التي يمتلك فيها الموظفون أكثر من ١٠ بالمائة من الأسهم، تفوقت في الأداء على جميع المعايير المتصدرة على مدار ثمانين عامًا باستثمار يبدأ من ١٠٠ جنيه إسترليني في ١٩٩٢ وبلغت قيمته ٣٧٠ جنيه إسترليني في عام ٢٠٠٠ مقارنة بـ ١٨٦ جنيه إسترليني في جميع الشركات في مؤشر الأسهم الخاص بقائمة مؤشرات أداء البورصة التي تصدرها جريدة "الفاينانشال تايمز" والذي يوضح أنه يمكن تبرير المشاركة أو الاتحاد على أنه يقدم فعالية شديدة مرتبطة بمفهوم العمل بدلاً من النظر إليهما باعتبارهما وسائل تشجيعية للموظفين من خلال توضيح أن لهم دورًا في نجاح الشركة. يرى "دي فريس" أن ما يتضح وفقًا لتجربة أكثر الجامعات نجاحًا هو معرفة كيفية اختيار الأشخاص الذين يحققون شيئًا مختلفًا وتطويرهم والاحتفاظ بهم. تعد الثقة عنصرًا أساسيًا في القيادة، فمن خلال الثقة تنبثق الصراحة ورغبة الأشخاص في التعبير عما يدور بعقولهم. وعندما يرغب الناس عن مناقشة أفكارهم وآرائهم بحرية، تختفي الواقعية وتنحدر جودة صنع القرار. كذلك، تمنح هذه الشركات سلطات واسعة للعاملين وتستفيد من قدرات فريق العمل وتحث على صنع القرار الجماعي.

يتمثل السبب الرئيسي لتأييد أسلوب المشاركة الإدارية داخل الجامعات ببساطة في أنه يعد أكثر الطرق فعالية لتحقيق النجاح في صميم العمل. وما لم يتم منح المجتمع الأكاديمي المسئول عن حوالي ٧٠ بالمائة من ميزانية الجامعة مشاركة رئيسية خاصة بكيفية وضع الميزانية وتوزيعها، فإنه من غير المنطقي أن نتوقع أن يلتزم هذا المجتمع باستراتيجية الميزانية المنبثقة. وإذا لم يتم النظر إلى الأكاديميين الذين يقومون بإدارة الأقسام التي تتعرض لتقلبات

معادلة لتلك التي تحدث في الشركات ذات الحجم المتوسط على أن لديهم المكانة والكفاءة على المساهمة في إحدى المناقشات التي تدور حول السياسة المالية للجامعة، فإنهم حينذاك يشعرون أنهم أقل التزامًا بالمؤسسة التعليمية وأقل موافقة على السياسات المالية التي تنتهجها. كذلك، إذا لم يتم إشراك الأكاديميين الذين لهم دور في الحياة العامة للبلاد - من خلال إسداء النصح للحكومة والشركات والقيام بتقدم ملحوظ في مجال البحث أو تنظيم عملية التدريس بطرق حديثة وفعالة - في عمليات صنع القرارات المركزية حول السياسات الجامعية، لن تركز السياسات المنبثقة حول الموضوعات التي ينظر إليها أهم المساهمين في أداء الجامعة على أنها أهم العوامل في تحقيق النجاح الجامعي. لا تحاول هذه المناقشة إثبات أنه لا يمكن إدارة الجامعات، وخاصة في الظروف الصعبة، على أساس إجماع الآراء ولكن الجامعات تعمل على أكمل وجه عندما تتعرض القرارات الصعبة وخاصة التي تدور حول تخفيضات الميزانية إلى الانتقاد وينظر إليها باعتبارها مبنية على حوار منطقي. ويضمن ذلك الثقة في العملية حتى إذا لم تستطع هذه القرارات القضاء على المعارضة مع السياسات التي سوف يتم انتهاجها. ربما يفهم البعض من أن التناقض بين الأسلوب الإداري الذي يقتصر فيه اتخاذ القرارات على عميد الكلية فحسب والأسلوب الجماعي الذي يتم فيه اتخاذ القرارات من قبل جميع المشتركين في الحقل الأكاديمي لإدارة الجامعة دال على أنه يمكن تحمل المزيد من الفشل في ظل الأسلوب الثاني. لكن، هذا غير صحيح على الإطلاق. فمن نواحٍ عديدة، تميل القرارات التي يتخذها مجتمع من الباحثين معد بدقة ويعمل في سوق تتسم بروح المنافسة إلى أن تكون أكثر شدة من النظام الإداري، نظرًا لأنه كما أوضح إجراء تقييم الأبحاث أو هيئة مجلس الأبحاث يضع المجتمع الأكاديمي خطوطًا ويصدر أحكامًا على أسس أكاديمية بمزيد من الثقة عن الرؤساء غير الأكاديميين. ربما تأخذ لجنة الترقيات التي تعمل في إحدى الجامعات الناجحة أكاديميًا والتي تقوم باستعراض توصيات الترقية من رتبة محاضر إلى مدرس محاضر أو من أستاذ مساعد إلى أستاذ وقتًا أطول مما يستغرقه أحد الرؤساء التنفيذيين بشأن التفاصيل الخاصة بكل حالة وكيفية ملائمتها مع المعايير المحددة

للترقية ولكنها ستصبح أكثر حسمًا في نتائجها، نظرًا لأن إصدار الأحكام بخصوص الجودة الأكاديمية سواء فيما يتعلق باختبارات الطلاب أو تقييم مقترحات البحث أو إحالة بعض المقالات للنشر يعد غاية في الأهمية بالنسبة للحياة الأكاديمية. ولا يرغب الأكاديميون في الجامعات الناجحة عن القيام بخيارات صعبة لأنهم يقومون بذلك يوميًا فيما يخص شئون الأداء الأكاديمي. يشير ما توضحه الجداول الترتيبية إلى الحقيقة التي تؤكد أن الأسلوب الإداري الذي يتم فيه استبعاد الرأي الأكاديمي المهم من صنع القرار الاستراتيجي وإقصائه عن الإدارة اليومية للجامعات يسيء إليها بشكل كبير. ويشتمل ذلك على عوامل أخرى تشتمل على المساوئ الموروثة لمعظم الجامعات التي تأسست بعد ١٩٩٢، ولكن إذا نظرنا إلى هذه الجامعات فيما يتعلق بالتقليص الكبير لدورها في المشاركة الأكاديمية في الحكم والإدارة، فإنه على الرغم من ذلك من الممكن تحديد الجامعات التي ربما أسهم فيها الأسلوب الإداري المتعلق بإدارة الجامعة بشكل سلبي على مراكزها في الجداول.

ولا يدل ذلك على أن الجامعات التي تعتمد على المشاركة بين الكليات لا تتطلب قيادة وإدارة ولكن تحتاج إدارتها وقيادتها إلى التكيف مع مجتمعاتها. فعلى سبيل المثال، يتضح أن أحد الأقسام مهما بلغت درجة تميز أعضائه، يحتاج إلى القيادة الجيدة لضمان اتفاق أدائه مع إمكانياته. هذا، وتختلف أساليب اختيار رؤساء الأقسام من نمط لآخر. أوصى "جارات" بالتعيين المباشر من قبل الجهاز الإداري بناءً على توصية نائب رئيس الجامعة، ولكنه لم يناقش المعايير التي يجب أن يقوم نائب رئيس الجامعة بالتعيين وفقًا لها. تنتهج بعض الجامعات عملية استشارية يقوم نائب رئيس الجامعة بتنسيقها، بينما يتبع البعض الآخر طريقة الانتخاب المباشر مع اتخاذ بعض التحفظات فيما يتعلق بمستويات كفاءة العاملين المؤهلين لترشيح أنفسهم. ولا تفي أي من هاتين العمليتين بالمطلوب، حيث يستفيد التعيين المفروض للرئيس بنسبة أقل من تأييد العاملين عن الرئيس الذي تم اختياره وقد يكون أقل فعالية في حل المنازعات، في حين أنه يمكن للرئيس المنتخب أن يطيح بالمرشحين الذين

يتبنون قضية واحدة والذين قد تكون قدرتهم على المنافسة وإصدار الأحكام في إدارة الزملاء وتمثيل الأقسام في محاولات حشد الموارد محدودة. أما في الجامعات المتخصصة في البحث المكثف، فإنه يتعين إقناع أعضاء هيئة التدريس المناسبين لقيادة القسم بتولي المهمة، نظرًا لأن ثقل الإدارة المتعلقة بذلك يعني الحد من الالتزامات البحثية أو إبطاء معدلات نشر الأبحاث.

ولـ "شورتز" رؤية صارمة بخصوص هذا الموضوع:

"لن يقوم الأكاديميون بالتصويت لمدير يؤيد الحد من برامجهم. نتيجة لذلك، يتم انتخاب الأشخاص الذين لا يتبنون أية خطط أو أولئك الذين يعدون بتحقيق أمنيات الجميع. ومن ثم، يجب ألا يتم انتخاب مسئولي الكلية بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام ولكن ينبغي اختيارهم على أساس قدرتهم الإدارية. فهذا سوف يمنحهم العزة والسلطة. كما أن المديرين الذين يمكن رشوتهم، يكون من الأسهل الاستغناء عنهم."

على الرغم من ذلك، لن يتفق هذا التصريح الإداري غير الدقيق مع خبرة الجامعات المختصة بالبحث المكثف. يتصادف هذا التأكيد على فعالية عملية التعين عن الانتخاب مع حملة انتخابية ذات دعاية واسعة في "ماكينسي"، إحدى أهم الشركات الاستشارية الإدارية الناجحة في العالم، لشغر وظيفة القمة من بين شركائها. والحقيقة أنه توجد بعض الأدلة القليلة التي تدعم آراء "شورتز"، حيث تعمل الانتخابات بكفاءة في الهيئات التعليمية المختصة ومجالات متعددة أخرى مثل الشركات القانونية والحسابية.

إذا سلمنا بأن أداء الأقسام الأكاديمية يعد المفتاح الأساسي لنجاح الجامعة، يجب أن تنظر الجامعة بعناية لقيادتها وعمليات الانتخاب التفصيلية اللازمة لتوضيح الدعم والثقة بين العاملين داخل القسم والتعيين الذي تقوم به السلطة العليا لمن دونهم، حيث توجد

حاجة إلى تجميع هذه العوامل في عملية واحدة تقدم الحماية لمصالح الأقسام والجامعة ولكنها تترك للجامعة الحق في القيام بالتعيين من خلال الدعاية الخارجية وضم أعضاء جدد إذا فشلت الإجراءات الداخلية. علاوة على ذلك، تنطبق اعتبارات مماثلة على التعيينات على مستوى العمداء ومساعدي نائب رئيس الجامعة ولكن ذلك يتطلب إيجاد حلول مختلفة. إذا لم يكن العميد في كليات الطب وطب الأسنان والطب البيطري أو الزراعة، أو عميد يختص بالميزانية، فإن الانتخاب من قبل مجلس الكلية هو الحل المناسب نظرًا لأن المجلس يسعى إلى تعيين من يمثل مصالحه على أعلى المستويات. قد تشكل الثقة في العميد على مستوى الكلية عنصرًا أساسيًا في إقناع الزملاء بقبول القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها مثل الحد من منح الدورات وإغلاق أحد الأقسام أو التوسع في عدد الطلاب دون التعهد بمواكبة الموارد. وبالنسبة لمساعدي نائب رئيس الجامعة، نظرًا لأنهم يتصرفون وفقًا لأوامر نائب رئيس الجامعة، فعندما تصبح الاستشارة الشاملة أمرًا لازمًا، يجب أن يتم الترشيح للتعيين من قبل الجهاز الإداري عن طريق نائب رئيس الجامعة بتوصية من المجلس الأعلى. ولذا، في كل حالة من هذه الحالات، تمتلئ الوظائف الأكاديمية الإدارية العليا على أكمل وجه بعد التدخل الأكاديمي المكثف على الرغم من أنه في حالات رؤساء الأقسام ومساعدي النواب، تحتفظ الجامعة بحقها النهائي في التعيين. لا تعد هذه الدرجة من التدخل الجماعي كما يرى "شورتز" إيحاءًا بالعرف الذي كان سائدًا قبل التقرير الذي وضعته "جارات" ولكنه يعد أولاً انعكاسًا للحاجة إلى الاهتمام الشديد بالتعيينات الإدارية الأكاديمية الأكثر أهمية وثانيًا الحاجة إلى التأكد من أن المعينين يتم قبولهم من قبل المختصين بمهنة التدريس الذين سيقومون بإدارتهم وثالثًا الحاجة إلى إلمام المجتمع الأكاديمي بالعملية بأكملها.

لدعم النجاح والمحافظة عليه، يتعين على الجامعات اتخاذ القرارات أو القيام بخيارات بين البدائل التي تتم مناقشتها نظرًا لأنها تؤثر على الزملاء بشكل سلبي. ترتبط معظم هذه القرارات بالأمور المالية كالسؤال عما إذا كان ينبغي إغلاق أحد الأقسام أو إعادة الاستثمار

فيه وما يتبعه من وضع قيادة جديدة والتخلص من بعض العاملين، أو السؤال عما إذا كان ينبغي تمويل أحد المشروعات بالأموال المناسبة دون غيره، والسؤال عن إضفاء أولوية على تخصيص مبنى جديد لأحد الأقسام فوق جميع الاقتراحات المالية الأخرى، وزيادة الميزانية المخصصة للصيانة على حساب تعيينات أكاديمية جديدة. ولكن في بعض الأحيان، ترتبط القرارات بالأشخاص أو المبادئ الأكاديمية فقط كالأسئلة التالية: ماذا ينبغي فعله مع أستاذ جامعي تنخفض جودته بشدة في تأدية العمل؟ هل ينبغي أن تتم ترقية متخصصين صغار في السن ويتميزون بسرعة الأداء والتطور في مركز أعلى من الزملاء الكبار الذين قدموا الكثير من الإسهامات للجامعة؟ متى ينبغي للجامعة أن تعارض بشدة أية مبادرة خارجية يمكن أن تؤثر على مستقبلها ومتى ينبغي عليها مقاومة تقديم استجابة قد تضر بمصلحتها من أجل القدرة على المقاومة عندما يحدث ذلك مرة أخرى؟ تعتبر الجامعات التي تعتمد على المشاركة بين كلياتها أكثر فعالية في اتخاذ هذه الأنواع من القرارات من الجامعات التي تعتمد على إصدار الأوامر العليا لمن دونهم وخاصة إذا كان لديها مجلس للإدارة مناسب لمناقشة هذه القرارات. سوف تقوم الجامعات المهيئة لتحقيق النجاح بتطوير تقنيات لاتخاذ هذه القرارات بطريقة تسمح بالاستشارة اللازمة والعملية المناسبة بالحدوث. تميل الجامعات التي تعتمد على إصدار الأوامر من الجهات العليا لمن دونهم ولا تقوم على المشاركة إلى اتخاذ القرارات بصورة فردية دون الاستفادة من التدقيق والمناقشة الأكاديمية ومن ثم، تصبح هذه القرارات غير جيدة وقد تقوم باستبعاد قطاعات من المجتمع الأكاديمي يعتمد عليها بصورة كبيرة من أجل تحقيق النجاح.

قيادة الجامعات

تشكل القيادة خاصية غامضة في الجامعات. وكما رأينا أن ثقافة المجالات العلمية المتعددة تجعل الجامعات تميل إلى مفاهيم مختلفة من القيادة حيث يمكن لأسلوب القيادة الفردي على مستوى نائب رئيس الجامعة الذي قد يكون فعالاً في إحدى الجامعات المختصة بالعلوم والتكنولوجيا أن يثير المشكلات في إحدى الجامعات المختصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما يمكن للهياكل القائمة على الكليات التي تتطلب عمداء أكفاء لتشغيلها أن تعمل بنجاح في مجالات العلوم والتكنولوجيا والطب بينها تعمل بكفاءة أقل عندما يتم تطبيقها في الجامعة نفسها على الكليات النظرية. لذلك، يجب تصنيف أساليب القيادة وفقًا للثقافات الخاصة بفروع الدراسة علاوة على طبيعة التنظيمات داخل الجامعة. يجب أن تعمل أساليب القيادة المؤثرة على دعم الجامعات التي تتعرض للأزمات بشكل كبير، وتعد جامعة سالفورد مثالاً جيدًا على ذلك في مواجهة التخفيضات التي طرأت على ميزانيتها عام ١٩٨١، ولكن بعض الجامعات الأخرى التي تواجه انخفاضات مماثلة في الميزانية ولديها نواب رؤساء أقوياء لم تحقق نجاحًا كبيرًا في التغلب على ذلك. وقد كان لدى الجامعات التي حققت نجاحًا كبيرًا في بعض الأحيان الثقة في تزويد نواب الرؤساء البارزين الذين حققوا المزيد من النجاح للجامعات. ولكن في أغلب الأحيان، يتعرض نائب رئيس الجامعة الذي يحاول بطريقة علنية ممارسة أسلوب إداري معتمد على الدعاية للفشل نظرًا لأنه حتى في الجامعات التي تحتل مركزًا متوسطًا، يوجد عدد كاف من الأكاديميين الذين يتمتعون بشهرة خارجية تزيد من قدرتهم على مقاومة ممارسة السلطة الشخصية أو نظرًا لأنه في الجامعات ذات المركز المنخفض، يحبط هذا الأسلوب معنويات المجتمع الأكاديمي بدلاً من رفعها. كذلك، تحدث مشكلات مشابهة في الأعمال التجارية. يقال إن أصحاب البنوك قاموا بإنشاء مؤشر لرجال الأعمال ذوي المركز المالي القوي كوسيلة مساعدة لتقييم مجازفات الإقراض، نظرًا لأن العديد من الشركات التي يديرها المديرون التنفيذيون الذين يعتمدون على الدعاية والشعبية التي يكتسبونها بسرعة قد تخلفت عن الدفع. وجد "كولينز" أثناء دراسته لمجموعة من الشركات التي قامت بتحسين أدائها بشكل جذري أن المديرين التنفيذيين الرئيسيين تم تعيينهم من الداخل ولم يكن لهم أية شعبية عامة على الإطلاق.

يستطيع القادة الأقوياء في الجامعات تحقيق النجاح في أغلب الأحيان لأنهم يقومون بتشكيل هياكل صارمة وفرق قوية ويعملون معها للسعي نحو النجاح المؤسسي وليس لأنهم يتصدرون دائمًا قيادة المهمة. وما يتوفر لديهم أيضًا هو استيعاب كيفية عمل الأكاديميين والقدرة على الدخول في عالمهم.

قام كل من "ميدجلي" و"ماكليود" بدراسة أساليب القيادة وفقًا لنواب الرؤساء الذين تم اختيارهم لقيادة الجامعات وعبروا جميعًا بطرق مختلفة عن الحاجة إلى الاستماع للرأي الآخر والإقناع وتوفير مناخ مناسب لصنع القرار الفعال وتشكيل رؤية جامعية بالمشاركة مع المجتمع الأكاديمي والمسئولين غير الأكاديميين. تبدو القيادة القائمة على إجماع الآراء أكثر استجابة من القيادة التي تعتمد على التأثير في الجمهور في الوفاء بمتطلبات الجامعات الأكثر نجاحًا أو كما يوضحها أحد الأشخاص قائلاً إنها ترتبط بالاستماع للآراء ثم اتخاذ القرارات ثم التوجه للأمام ولا تختص بالتوجيه الإداري والمواجهة.

ولكن لا يمكن قصر القيادة على منصب أو فريق واحد أو مجموعة من الزملاء في الجامعة. يجب توزيع مسئولية القيادة عبر أنحاء الجامعة وفي الأقسام وبين فرق البحث والمديرين وهيئة العاملين بالدعم الأكاديمي علاوة على صنع القرار المركزي. لا يمكن أن يحقق فريق القيادة المركزي النجاح الجامعي إلا إذا كانت هناك قيادة في مكان آخر بالجامعة، وبالأخص على مستوى الأقسام وداخلها، يمكنها عندما تقتضي الظروف ذلك مواجهة القيادة باستراتيجيات بديلة. أما بالنسبة للقيادة على مستوى الأقسام بالجامعة، يعد القالب الذي يتخذه القسم ضروريًا للنجاح الجامعي مثل القيادة المركزية كما يجب أن تتمثل إحدى المهام الرئيسية للمركز في بناء ودعم قيادة الأقسام. يقدم "رامسدين" مجموعة من مبادئ القيادة الأكاديمية على مستوى العميد/ القسم على النحو الآتي:

- تعد القيادة عملية ديناميكية ترتبط بإدارة الضغوط الإدارية بابتكار بين التقليد والتغيير على سبيل المثال، والحصول على أهداف واضحة مع منح الأشخاص حرية اتباعها والتصرف التنفيذي ودعم الزملاء والتصديق على القيم الأكاديمية مع مواكبة القوى الخارجية علاوة على اتباع الأهداف قصيرة المدى والأمور طويلة المدى.
- يتم تركيز القيادة على النتائج، بمعنى إتاحة الظروف المناسبة التي تسمح بالبحث والتدريس المتميزين وزيادة الوعي لدى العاملين بحيث يرحبون بالتغيير.

- تحتاج القيادة إلى التسليم بأن عملياتها ذات مستويات متعددة فيما يتعلق بالجامعات وأفراد هيئة العاملين.
- إن القيادة عملية ارتباطية، حيث ترتبط بالمواقف ويجب أن يكون هناك زملاء آخرون لتحديد إذا ما كنت قائدًا بالفعل أو لا.
- يجب أن يتعلم القادة أيضًا كيفية القيام بمهامهم.
- يجب أن تكون القيادة الأكاديمية تحويلية، بمعنى أنها تختص بمساعدة الأشخاص العاديين على عمل أشياء خارقة للعادة ومساندة الأكاديميين على قبول التغيير وتحويل أداء الأفراد باعتبارهم قادة.

ويرى "رامسدين" أن توزيع مسئولية القيادة أمر لازم إذا قامت الجامعات باتباع استراتيجيات نشطة. ولكن كلما زاد توزيع القيادة، أصبح من الضروري الحصول على أهداف واضحة ورؤية ذات مستوى عال لدى القيادة المركزية التي يلتزم بها القادة المحليون. وفي وقت حدوث التغيير السلبي الحالي لبعض العاملين، يسعى أسلوبه في الاقتراب من القيادة الأكاديمية إلى التركيز القوي على الجانب اللين من القيادة مثل تقديم المساندة والدعم للأفراد وتحديد أهدافهم المتعلقة بمستقبل الجامعة بطريقة مبتكرة بدلاً من الأسلوب البيروقراطي الذي يتجه بإملاء السلطات العليا للأوامر على من دونهم ويهتم بشكل كبير بتمثيل السلطة وفرض التغيير.

لذلك، يجب أن تشجع الجامعة القيادة ولا تحاول تقييدها أو التغلب عليها بالمراوغة. ويجب أن تمنح هذه الهياكل القادة على جميع المستويات الفرصة للمساهمة في وضع سياسة الجامعة بالإضافة إلى التصرف حيال السياسات التي يتم تطويرها من خلال العمليات الطبيعية. ويقصد بذلك إيجاد طرق وآليات لتمكينها من القيام بذلك دون اللجوء بالضرورة إلى وضع نظام لجان متسلط وثقيل الوطأة. ومن المهم بشكل خاص أن الحوارات

التي تتم وجهًا لوجه تأخذ وضعها مع سلطات توزيع الموارد بحيث يمكن فحص احتياجات القسم ومناقشتها والحكم عليها من الناحية الاستراتيجية وليس التطرق إليها فقط بصورة تقليدية. إذا قام القادة الأكاديميون، أيًا كان وضعهم بالجامعة، استخدام سبل رشيدة في القيادة بدلاً من التعسف فمن المهم أن يتم إقناعهم أن هذه السبل هي الوسيلة المثلى لقيادة صحيحة. تكمن مهمة القيادة، سواء على المستوى الأعلى لنائب رئيس الجامعة أو على المستويات الأدنى، في إقناع القادة الآخرين بذلك حتى يستطيعوا إقناع زملائهم. قد يكون هناك تأثير قوي لتفسير الفوضى التنظيمية لإدارة الجامعات التي أيدها كل من "كوهين" و"مارش" على الظروف التي سادت بفترة الستينيات والسبعينيات، ولكنها قامت في الجامعات الناجحة على الأقل بالسماح بأشكال جديدة من القيادة المشتركة بين الكليات بحيث يرغب الأكاديميون وغيرهم من العاملين بالجامعة في توجيه إسهاماتهم إلى تحقيق الأهداف التي ترنوا إليها الجامعات بشرط اقتناعهم بها. ويعد تسخير هذه الإسهامات المهمة الحقيقية للقيادة.

علاقة الجامعة بالطلاب

تعد أقل الصور المجازية قدرة على الإقناع في سوق التعليم العالي معاملة الطالب على أنه مستهلك. إذا نظرت بعناية عبر أي حرم جامعي أثناء تدفق الطلاب بين الفصول أو الجلوس في قاعات الندوات، سوف تلاحظ أنهم لا يمثلون أي سمة من سمات المستهلكين الحريصين على أموالهم. ربما تكون المناظرة أقوى عندما يتم ترشيح الطالب لمركز جامعي، ولكن في الجامعات الناجحة فإن الحقيقة التي تؤكد أن مؤهلات المرشحين تعد كافية لضمان القبول باعتبارها عنصرًا مهمًا في المعادلة وعلى نفس درجة أهمية رغبة الجامعة في جذب الطلاب تثير الشك حول ما إذا كانت المناظرة بين المستهلك/ المنتج مفيدة. فمن المؤكد أنه بالنسبة لإحدى الجامعات التي تشارك بشكل كبير مع عملائها في عملية التدريس

والتعليم، بمجرد أن يصبحوا طلابًا جامعيين، تميل الجامعة العادية إلى معاملتهم بطريقة رسمية كأنهم متعاقدون على الاحتكار. ونتيجة للمصروفات الضخمة، قد يرى البعض أن هذه العلاقة سوف تتغير ولكن يتضح أن سلوك الطلاب الوافدين، الذين تعد المصروفات العالية أمرًا عاديًا بالنسبة لهم منذ ١٩٨١ لا يوحي بذلك. في ظل شدة النزعة الأصولية لدى الطلاب في السبعينيات، بدا الأمر وكأن عضوية الطلاب في اللجان الجامعية قد تحدث انقلابًا بإسهامات الطلاب في إدارة الجامعة. وقد خمدت هذه الثورة نتيجة لانحدار الحماس الطلابي إلى اتجاهات أكثر مادية بصفة عامة وحتى حركة حماية المستهلك (الطلاب) فقدت قوتها نظرًا لتركيز الطلاب بشكل أكبر على أموالهم وإمكانيات حصولهم على وظائف في المستقبل. وإذا نظرنا إلى الجامعات باعتبارها منظمات، فمن الصعب أن نرى بوضوح أين اختفى دور الطلاب في إدارة الجامعات. قد يظل الطلاب أعضاءً للمجالس العليا والأكاديمية والأجهزة الإدارية التي يمكن الاستماع فيها لآرائهم باحترام ولكنهم من النادر أن يكونوا أعضاء يستطيعون ابتكار أفكار جديدة وشق الطريق بقوة نحو الإصلاحات. وبالفعل، إن الجانب الوحيد الذي يشترك فيه الطالب مع المستهلك يتمثل في علاقة الطلاب بالجامعات التي يلتحقون بها المتمثلة في اتحادات الطلبة، وذلك بمجرد أن يصبح التطلع إلى قيام الطلاب بدور أكبر في إدارة الجامعة أكثر نشاطًا مثلما تفعل التنظيمات الخدمية من حيث توفير الخدمات لمجموعة من المستهلكين.

وعلى الرغم من ذلك، تتجاهل الجامعات صوت الطلاب الخافت بطبيعته مما يمثل خطورة كبيرة عليها. ومن منطلق عدم الثقة إن لم يكن الخوف من اتحادات الطلاب، تعين على الجامعات قبول اتحادات الطلاب على أنها منظمات متخصصة تساند الجامعة في توفير الخدمات اللازمة. وقد أصبح رئيس الاتحاد الذي كان المتحدث الرسمي باسم حقوق الطلاب عضوًا في إدارة الجامعة، كما أصبح عضوًا باللجنة المركزية القيادية بإحدى الجامعات الأكثر نجاحًا على الأقل. وعلى الرغم من ذلك، فالأهم من هذا المنصب وخاصة

في المناخ غير السياسي الذي تتسم به الفترة الحالية هو المشاركة الوثيقة للطلاب في الأقسام الملتحقين بها وطرق الاستشارة الرسمية المتعلقة بالدورات والأساليب التعليمية ونظم الاختبارات.

تتماشى الجامعات الناجحة مع الاهتمامات والصيحات المتغيرة فيما يتعلق بالشئون التعليمية من خلال التحدث إلى الطلاب والسعي إلى الحصول على آرائهم بصورة رسمية أو غير رسمية وإجراء التعديلات الضرورية لضمان مسايرة العملية التعليمية لاحتياجات الطلاب. وفي الوقت نفسه، توفر هذه الجامعات طرقًا للتشاور السريع والفعال بخصوص المشكلات التي تطرأ على نطاق الحرم الجامعي بحيث يوجد إجراءات أمنية مجهزة إذا احتاجت القوى المتعلقة بسياسة الطلاب أو بعض الأمور المعينة إلى اهتمام خاص. كلما ظهر دور رئيس اتحاد الطلاب كعضو في إدارة الجامعة، ازداد دور الطلاب في تحقيق عمل الجامعات بكفاءة. لا تؤكد الجامعات الناجحة على دور الطلاب في الإدارة على الرغم من وجوده ولكنها تبرز أوجه المساواة غير الرسمية في علاقات الطلاب مع العاملين الأكاديميين والإداريين في إدارة خدمات الجامعة ومساهمة الطلاب في الحياة الثقافية للجامعة من خلال المجتمعات وفرق الأقسام. تحتل العلاقات داخل الأقسام المركز الأول من حيث الأهمية وليست شئون السياسة الكبرى التي تسمح بمشاركة عدد محدود من الطلاب في مناقشتها في اللجان الجامعية الكبرى.

الشفافية وإتاحة البيانات

من المثير للفضول أن تأتي الجامعات المختصة بجمع وتحليل المعلومات، ومثلها في ذلك العاملون بها، ضمن أقل المؤسسات احترافًا في الاستثمار في الآلية التي توفر البيانات التي يقوم عليها صنع القرارات. وفي ظل البيئة التي تتسم بروح المنافسة، فمن الضروري عقد مقارنات بين الشخص ومنافسيه وتحليل مواطن القوة والضعف داخل الجامعات، كالسؤال عن الآتي: ما مدى قوة الطلاب المقبولين بالجامعة بكل برنامج على حدة وأين تقع منزلتنا

بالمقارنة مع أقوى المنافسين؟ وما معدل الدخل الذي يتولد من الأبحاث الخاص بكل قسم على حدة وما مدى مقارنة الأقسام الخاصة بنا مع الأقسام المنافسة؟ ما معدلات الحفاظ على عدد الطلاب ومعدلات تخريجهم والقيمة المضافة والدعاية وتوظيف الطلاب؟ هل تندرج الجامعات أسفل الجداول أم تصعد أعلاها؟ كم تبلغ تكاليف الخدمات الإدارية المركزية والخدمات الأكاديمية وكيف يمكن مقارنتها بالجامعات المماثلة؟ هل ننفق المزيد من الأموال أم القليل منها على دعم العاملين؟ هل لدينا عدد أكبر أو أقل من الأساتذة أو كبار العاملين مقارنة بالجامعات التي لها نفس الحجم والمركز؟ تتوافر البيانات من هذا النوع بكثرة ويمكن تجميعها بطرق مفيدة ومثيرة للتفكير. ولكن تقوم العديد من الجامعات بتجميع هذه الأشياء على حدة وبطريقة عشوائية للإجابة على سؤال معين وحتى بعد القيام بذلك، فإنها تعجز عن نشرها للمجتمع الأكاديمي للنظر فيها. يعتمد صنع القرار الجيد على البيانات الجيدة. وفي الجامعات التي يمكن أن يتم فيها صياغة السياسات الرئيسية الخاصة بمتطلبات المستوى الأول للقبول باختبارات شهادة التعليم العامة البريطانية على مستوى القسم وليس الجامعة ككل على سبيل المثال، يعد من الضروري إتاحة هذه البيانات بشكل شامل. إن أكثر الأشياء التي تثير القلق باجتماعات الأقسام ملاحظة أن الأقسام تجتاز طريقها بكفاءة ولكنها مع ذلك تحتل مرتبة أدنى بكثير من الأقسام المنافسة بالجامعات الأخرى. وعندما تقوم لجنة توزيع الموارد المركزية بالتحاور مع أحد رؤساء الأقسام حول خطة توزيع الميزانية خلال العام القادم، يجب على اللجنة ورئيس القسم أن يكون لديهما ليس فقط بيانات مدروسة ومبنية على المقارنة بين نسب الطلاب/ العاملين داخل الجامعة وإنما معرفة كيفية حساب المعدلات التي يحققها القسم على أساس متوسط الدرجات التي تحرزها مقارنة بمنافسيها أيضًا. لن تقوم البيانات الجيدة فقط بتشجيع الأداء في الأقسام ولكنها تعزز من سيطرة الجامعات على الاستراتيجية. كما يمثل ضمان إتاحة استراتيجية الجامعات على نطاق واسع ومناقشتها في اجتماعات الأقسام واللجان والمجالس العليا والأجهزة الإدارية علاوة على السعي لعمل الاستنتاجات اللازمة خلفية ضرورية لدعم النجاح داخل الجامعة.

إن الشفافية في تقديم البيانات يجب أن تمتد إلى عملية صنع القرارات. ولا تقتصر الشفافية على كتابة تقارير تفصيلية دقيقة وسرعة التوصل إلى القرارات. بل يحتاج رؤساء الأقسام الذين يمكن تشبيههم بقادة الكتائب الحربية إلى استيعاب كيفية صنع القرارات المركزية ووقت التوصل إلى بعض البنود الخاصة ببرامج الأقسام والقرارات الأخرى التي يمكن أن تؤثر عليها وكيفية إضافة الجديد للاجتماع حتى إذا لم يكونوا أعضاءً به. قد يجعل البث الإليكتروني للمعلومات من السهل إتاحة البرامج والتقارير التفصيلية بشكل تلقائي أمام جميع رؤساء الأقسام والأطراف المعنية الأخرى. وقد يرى البعض أن ذلك من الممكن أن يزيد ذلك من الضغط على الأعضاء ويبطئ من عملية صنع القرارات ولكن التجربة الواقعية توحي بأن مزايا تحسين تدفق المعلومات وتقليل مستويات الشك تفوق المساوئ بكثير. وعلاوة على ذلك، يعمل هذا الأمر على الحد من السلطة المطلقة للجان نفسها وتعسفها في اتخاذ القرارات. قد تبدو سياسات الجامعة معقدة ومتشابكة، ولكن كلما أمكن كشفها وتوضيحها وتحملها للمسئولية الداخلية، تتم خدمة الجامعات على أكمل وجه ويمكن إدارتها بصورة أكثر كفاءة.



الفصل الخامس

الإدارة الجيدة للجامعات

يرى هذا الفصل أن الإدارة الجيدة لا تضمن نجاح الجامعة ولكن الإدارة الفعالة التي تتطابق مع مقاصد الجامعة وأهدافها وثقافتها تستطيع أن تسهم في ذلك بشكل كبير. ينوه الفصل أيضًا إلى أنه في العصر الحديث، يمكن النظر إلى الإدارة على أنها مترادفة مع أنشطة الجهاز الإداري، ولكن بالنسبة للأكاديميين، للإدارة على مستوى مجالس الكلية والأقسام تأثير فوري شديد. تحفز الكفاءة والفعالية في هذه المستويات على المزيد من المشاركة الأكاديمية في الإدارة والشئون الإدارية. تختلف المجالس العليا/ الأكاديمية من حيث الحجم والفعالية، فحتى في المجالس العليا الصغيرة التي يتم انتخابها، يتطلب ضغط العمل إنشاء لجان تنظيمية أو قيادية للعمل من أجلها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الفصل قيمة علاقات العمل الوثيقة والمشاركة بين المجالس العليا/ الأكاديمية والأجهزة الإدارية، حيث تؤدي المواقف التي تزيد فيها سيطرة الأجهزة الإدارية بشكل كبير على الهيكل التعليمي إلى إحباط عملية التجديد والنفعية الأكاديمية وسرعة اتخاذ القرار. على الرغم من ذلك، تظل الأجهزة الإدارية تمثل عنصرًا أساسيًا لإدارة الجامعات ويعرض هذا الفصل سبعة مجالات يستطيع الأعضاء غير الأكاديميين الإسهام فيها بشكل رئيسي ولكن الجامعات الناجحة تحاول أن تضمن أن الإدارة تحقق توازنًا بين الإسهامات الفعالة التي يقدمها غير المختصين والقيادة المشتركة القوية والمسار القيادي المركزي الفعال والمجالس العليا والأكاديمية المشاركة وكذلك المجتمع الأكاديمي. فإذا وجد قصور بأي عنصر من هذه العناصر، يمكن أن يمثل ذلك عائقًا بالنسبة للجامعات.

فعالية إدارة الجامعات

عندما نتحدث عن إدارة الجامعة، يفترض أننا نشير إلى أنشطة الجهاز الإداري. ويكمن السبب في ذلك لحد ما في أنه نظرًا لأنه في جامعات ما بعد ١٩٩٢ أصبح دور الجهاز الإداري

الذي يسيطر عليه غير المختصين أكبر بكثير من دوره في المؤسسات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ ونظرًا لتوالي الحملات التي تميل إلى توجيه الأذهان نحو توفير الإرشاد للأجهزة الإدارية حول كيفية إدارة ذاتها. وثمة سبب آخر هو أن لجنة ديرينج (Dearing Committee)، التي تأثرت بتقرير هوور (Hoare Report) من أستراليا ورؤية بسيطة للغاية حول دور الأجهزة الإدارية في جامعات المملكة المتحدة، قامت بتوصيات بخصوص الأجهزة الإدارية ولكنها أغفلت الحاجة الملحة لإصلاح الجوانب الأخرى للإدارة الجامعية. من المهم وضع أهمية دور الإدارة في الحسبان. وقد عكست معظم التقارير الأخطاء التي وقعت فيها الإدارة سواء في القطاع الخاص أو الجامعات؛ حيث عكس تقرير كادبوري (Cadbury Report) قلق حاملي الأسهم المتعلق بفساد إدارة بعض الشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية وأن الطريقة التي يمكن بها تحسين الوضع هي إصلاح الهيكل الإداري للشركة على مستوى مجلس الإدارة. أما عن الدليل الخاص بلجنة رؤساء الجامعات (CUC Guide) فقد أتى كرد فعل لتتابع حالات سوء الإدارة في الجامعات والكليات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢. ولكن لجنة هيمبل (Hempel Committee) التي تم تشكيلها لتحديث تقرير كادبوري أكدت في تقريرها الآتي:

"إن تحقيق الرخاء يعتمد على الأشخاص وفريق العمل والقيادة والمهارات. ولا توجد صيغة واحدة يمكن أن نجمع بها كل هذه الأشياء معًا ومن الخطورة أن نشجع الاعتقاد القائل إن القوانين واللوائح التي تختص بالهيكل سوف تحقق النجاح."

وعلى الرغم من ذلك، تتصدر جامعة كامبريدج التي تم انتقاد هيكلها الإداري بشدة، سواء من داخلها أو خارجها، مركز القمة بجميع الجداول الترتيبية التقليدية للجامعات. فهل نجحت كامبريدج أكاديميًا على الرغم من عيوبها الإدارية أو نظرًا لأن بعض أجزاء العملية الإدارية كان يتسم بالقوة دون غيره؟

فالحقيقة هي أن الجامعات الناجحة ليست كذلك لأنها تمتلك أجهزة إدارية فعالة، ولكن لأن الهياكل الإدارية الفعالة التي تتطابق مع مقاصدها وأهدافها وثقافتها قد تسهم بشكل

كبير في نجاحها. فالإدارة لا تعتمد فقط على ما يحدث في الجهاز الإداري، حيث يمكن أن يسهم المجلس الأعلى أو المجلس الأكاديمي القوي بشكل أكبر في نجاح الجامعات من خلال دوره في إدارة المجتمع الأكاديمي فيما يتعلق بالعملية والاستراتيجية الأكاديمية والمناقشات المتعلقة بسياسة الجامعة وكذلك في بيانات مراجعة الأداء البحثي أو جودة التدريس عما يستطيع أي جهاز إداري تحقيقه. لذلك، كما أنه من المهم القلق بشأن مدى فاعلية المجلس الأعلى وكذلك فاعلية الجهاز الإداري، يوجد الكثير من المجالس العليا والأكاديمية التي أعاقت حركة الجامعات إما لأنها غير فعالة أو لأنها وقفت في طريق خطة التغيير. هذا، وتعتبر الإدارة على مستوى القسم والكلية على نفس الدرجة من الأهمية لضمان تطبيق العمليات بعدالة وإصدار الأحكام دون المساس بمصلحة أحد وتوزيع المهام والمسئوليات وفقًا لمصلحة الجامعة والعاملين بها.

كما لا تعد فعالية الجهاز الإداري العنصر الأساسي في إرضاء العاملين الأكاديميين في الأسلوب الذي تتم وفقًا له إدارة الجامعة ولكنه يتمثل في السؤال عما إذا كان يتم التمثيل المناسب للأقسام في مجالس الكلية أو المجالس العليا والسؤال عن إمكانية استماع هذه الأجهزة لآراء الأشخاص العاديين وإدخالها في النطاق الأكاديمي. يتطلب ذلك من العاملين الأكاديميين أن يكونوا نشطين في السعي وراء تبني أدوار يمكنهم من خلالها تمثيل الأقسام التابعين لها والترحيب بالالتزام ببذل الوقت والجهد في القيام بدور في الإدارة. وتزداد نسبة نجاحهم في تحقيق ذلك إذا ما اقتنعوا أن الإدارة يتم توجيهها بفعالية. يجب أن يتم إعداد جداول العمل والتقارير والمذكرات في وقت زمني محدد وبطريقة عملية لدعم المناقشة المنطقية والمساعدة في التوصل إلى الاستنتاجات. وكما كتب "لورد فرانكس" في تقرير لجنته بخصوص جامعة أكسفورد قائلاً إن الخدمة المدنية الجيدة هي أفضل ضمان للديمقراطية الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل العناصر اللازمة في عملية الإدارة الناجحة في المنزلة الرفيعة لرئيس الاجتماع وسكرتيره حيث يجب أن يتلقى كلاهما تدريبًا في

عملية الإدارة التي تتسم بالحزم والتروي للعمل داخل الجامعة. يجب أن تختص اللجان بالإجراءات والقرارات وليس المناقشات التي تفشل في الوصول إلى نتائج فعلية، كما يجب أن يتم تفويض العمل الروتيني إلى الأمين العام أو الرئيس بحيث تركز الاجتماعات على البنود الرئيسية. كما تعد الكفاءة والفعالية على نفس الدرجة من الأهمية في هذه المستويات المنخفضة من صنع القرار الجامعي كأهميتها بالنسبة للمستويات المرتفعة، نظرًا لأن هذه الأجهزة تمثل اللبنة الأساسية للهيكل الإداري الذي، إذا حصل على ثقة المشاركين فيه، يجب أن يقوم بإجراء العمل اللازم (الذي يعد غالبًا في صميم العملية الأكاديمية) بطريقة دقيقة ولكن بأقصى سرعة وبصورة أقل إثارة للقلق. فلا يوجد سبب واضح لعدم القيام بالعمل الأكاديمي بنفس فعالية أي نوع آخر من الأعمال على الرغم من توفر مناخ الجامعة المناسب لتحقيق ذلك.

المجلس الأعلى للجامعات

تطرح الإدارة في نطاق الجهاز الإداري والمجالس العليا والأكاديمية موضوعات مختلفة، نظرًا لأن الجامعة تقوم هنا بصنع قرارات تؤثر على الجامعة ككل. تختلف المجالس العليا والأكاديمية في تكوينها ما بين المجالس التي تتكون من أعداد محددة من الهيئات المكلفة (مثل مجالس الكليات) ومن ثم يصبح لها عضوية محددة، والمجالس التي تعد تمثيلية من الدرجة الأولى وتشتمل على عضوية المسئولين السابقين التابعين لجميع رؤساء الأقسام أو الأساتذة. فهذا النوع الثاني من تكوين المجالس الذي يحدث فقط في بعض الجامعات التي أنشئت قبل ١٩٩٢ قد يكون بطبيعته غير مقيد من حيث الحجم وقد يشتمل على أعداد نظرية تزيد عن مائتين. ويؤدي هذا بلا شك إلى التغيب عن تأدية العمل والاعتماد على نوع من اللجان التنفيذية. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تشجيع هذا النوع من المجالس غير المعد جيدًا، حيث إنه لا يقوم بإشراك الأعضاء بفعالية في صنع القرارات ويعد إهدارًا للموارد كما يتم اتخاذ القرارات الحاسمة بعيدًا

عن هذا المجلس من قبل اللجنة التنفيذية أو أي لجنة أخرى نظرًا لأن هذا المجلس يضم أعدادًا كبيرة لا يمكنها مناقشة القرارات الحاسمة بفعالية. يصبح العمل بهذه المجالس رسميًا بصورة متزايدة إلا في حالة ظهور بعض الخلافات بشأن أحد الأمور الفرعية؛ فعندما يحدث ذلك، يصبح من الصعب ضمان التوصل إلى قرار واقعي ومرضي لجميع الأطراف. بل ويزداد الأمر صعوبة بالنسبة لأحد المجالس الصغيرة الذي تم تعيين أعضائه بالانتخاب مسايرة الضغوط اليومية التي تتعرض لها الجامعة في العصور الحديثة ولكن المجلس التمثيلي الكبير لا يمتلك الفرصة لتحقيق ذلك وهذا ما أسهم في تهميشه بشكل أكبر. في الوقت نفسه، تزايدت سلطة الاجتماعات الأسبوعية التي يعقدها نائب رئيس الجامعة وكبار الموظفين أو اجتماعات مجلس الإدارة وعرضت نفسها للمسئوليات الإدارية لأنه تم إجبارها على التصرف دون تدخل المجلس الأعلى من أجل مواكبة الجداول الزمنية التي تضعها الأجهزة الخارجية. ويعد ذلك غير مرضٍ وفقًا لوجهات نظر عديدة. أولاً، قد لا يكون للعضوية بالاجتماعات الأسبوعية أية أوضاع دستورية ضرورية؛ وإذا اضطرت في الواقع العملي إلى اتخاذ قرارات بالنيابة عن المجلس الأعلى، لن تكون عضويتها تمثيلية بشكل كافٍ لتتمكن من إدراك جميع جوانب المشكلة علاوة على أنه من الممكن أن يتم تشكيلها أساسًا من موظفين معينين بدلاً من إدراج أشخاص يمثلون الرأي الأكاديمي. ثانيًا، نظرًا لأنها تعد فريقًا تنفيذيًا في الأساس فهي تبرر قيام كبار الموظفين بتضييع الوقت في مناقشة الأمور الأكاديمية التافهة التي تزاحم البنود ذات الأهمية الأكبر على المدى الطويل. ثالثًا، من النادر أن تتصل هذه المجالس ببقية الجامعة بصورة جيدة مما يؤدي إلى إثبات الاعتقاد في التآمر داخل المجتمع الأكاديمي. ويتمثل آخر هذه الأسباب وأكثرها أهمية في أنها قد تمنع المجتمع الأكاديمي من مواجهة الشئون الإدارية التي يجب معالجتها بفعالية لتحقيق النجاح، حيث تقوم بتهميش أفراد المجتمع الأكاديمي وتحويلهم إلى مجرد متفرجين للطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة بدلاً من كونهم أعضاء نشطين.

على الرغم مما سبق ذكره، لا تسمح الظروف الحديثة بقيام المجلس الصغير الذي يتم انتخابه بدور كامل في صنع القرارات كما كان يحدث في الماضي نظرًا لأنه قد يكون من الضروري دعوته لحضور الجلسات بصورة متكررة ولذلك، يصبح التفويض لإحدى اللجان الدائمة أو القيادية المدرجة بجدول أعمال الاجتماعات الأسبوعية ضروريًا شريطة أن تتجاهل التطرق للأمور التافهة. تحتاج هذه اللجنة إلى أن تضم كل من كبار الموظفين الأكاديميين الإداريين ومساعدي نواب رؤساء الجامعة والعمداء وكذلك كبار الإداريين مثل أمين السجل وأمين السجل الأكاديمي والمدير المالي والمدير المسئول عن الممتلكات، كما تحتاج إلى الحصول على الخدمات اللازمة باعتبارها اللجنة الجامعية الرسمية التي تقدم تقارير حول أنشطتها لكل اجتماع يعقده المجلس. وتحت قيادة نائب رئيس الجامعة، يجب أن تعمل هذه اللجنة من خلال السلطات المفوضة لها على أنها المسار الرئيسي المدعم الذي يقوم بتوجيه العمل الأسبوعي للجامعة للأجهزة المؤهلة جيدًا للتعامل معه ومعالجة بعض الأمور شديدة الصعوبة والحساسية. علاوة على ذلك، لا يجب فقط إتاحة برامج العمل والمذكرات الخاصة بها لرؤساء الأقسام بل يجب أيضًا أن تمثل تقاريرها البند الأساسي في اجتماع المجلس الأعلى. ولا يدل هذا على أنه لا يجب أن يكون هناك لجان عليا أخرى لتوزيع الموارد ووضع السياسة الأكاديمية ومناقشة مشكلات الخريجين وغير الخريجين. على سبيل المثال، قامت العديد من الجامعات المتخصصة في البحث المكثف بإنشاء كليات للخريجين والتي تجلب معها هياكل إضافية للجان. يمثل الهيكل الأكاديمي الفعال نقطة قوة وليس نقطة ضعف للجامعة. وبعيدًا تمامًا عن الحاجة للاعتماد على الانتشار الواسع للأحكام النقدية المتعلقة بالأمور الأكاديمية، فهذا الهيكل يجمع خطوط سير العمل الجامعي معًا ويشرك المجتمع الأكاديمي بصورة كبيرة في إدارة الشئون الأكاديمية كما يجلب له نطاقًا من الاهتمامات والمعرفة الواسعة التي قلما تستطيع المنظمات الأخرى توفيرها.

تتمثل السمة الرئيسية في اللجنة القيادية/ الدائمة أو التنفيذية الناجحة في أنها تعمل على أنها الجزء الرئيسي بهيكل اللجنة وترتبط ارتباطًا وثيقًا باللجان الكبرى الأخرى. كما يجب أن تتصرف بسرعة وحزم نيابةً عن الجامعة، ويجب أن تقوم بتنسيق العمل الذي يتم تقديمه للمجلس الأعلى وإعطاء توصيات حول كيفية تسوية الأمور المختلف عليها ويجب عليها أيضًا توجيه تنفيذ القرارات بحيث تضمن أن الجامعة لا تفقد دفعتها نحو التقدم. وعلى الرغم من ذلك، يجب ألا تصبح اللجنة مجتمعًا منغلقًا، حيث يستحب تناوب تعيين الأعضاء والموظفين ليس لتقديم أفكار جديدة فقط ولكن لإشراك المزيد من الأفراد في المهام الأساسية لإدارة الجامعة أيضًا. كذلك، يجب أن تكون اللجنة ديناميكية ومرنة ونشطة من الناحية الثقافية، حيث يجب ألا يتسم الأعضاء المشاركون بالسلبية ولكن يجب عليهم مواجهة المشكلات بحماس والرغبة في حلها. كما يجب أن تكون الاجتماعات ممتعة يتطلع الأعضاء لحضورها ويستمتعون بها ويجدونها باعثة على الحماس والتحدي. إن رئاسة هذه اللجنة تعد مهمة كبيرة وإذا لم يكن نائب رئيس الجامعة على دراية بالخيارات المتعلقة بالموضوعات التي يتم عرضها على اللجنة ولديه القدرة على الإلمام بالأولويات الخاصة بكل قرار، فإنه سوف يشعر بالارتباك تحت وطأة ظروف العمل وتعقيداته. ولا يوجد وقت مناسب لمعرفة جميع الحقائق المتعلقة بأية موضوع. فلتحقيق النجاح في إدارة اللجنة، يجب أن يعمل نائب رئيس الجامعة بصلة وثيقة مع أمين السجل وفريق العمل الخاص به الذي ينبغي أن يساهم بشكل فعال في المناقشات نظرًا لأن معظم القرارات يتم اتخاذها من قبلهم.

علاقة المجالس العليا بالجهاز الإداري

يمكن للعلاقة بين المجالس العليا/ الأكاديمية النشطة والجهاز الإداري أن تطرح موضوعات متنوعة. ففي جامعات ما قبل ١٩٩٢، تعد المجالس العليا ذات سلطة قانونية عليا فيما يتعلق بالشئون الأكاديمية كما تعد علاقتها بالجهاز الإداري بالضرورة أكثر من

كونها شريكًا مماثلاً في النظام الإداري الذي يستمد شرعيته من كلا الجانبين. وباستثناء جامعة كامبريدج، التي يتكون فيها الجهاز الإداري من أعضاء من المجتمع الأكاديمي، لم يعد من الممكن، على الرغم من ذلك، قبول العبارة التي صرح بها كل من "جي سي موودي" و"آر بي أوستاس" دون حذر وتنص على الآتي:

"إن السلطة العليا يجب عليها مواصلة العمل مع الأكاديميين، شريطة أن يتم ذلك بطرق تظهر المسئولية نحو الآخرين، نظرًا لأنه لا توجد أية سلطة أخرى ذات أهلية كافية لتنظيم الشئون العامة للباحثين."

لقد حدثت تغييرات جوهرية منذ كتابة هذه العبارة، حيث لم يتم تمويل الجامعات بصورة كاملة من قبل لجنة المنح الجامعية، وأخذت على عاتقها نطاقًا أكثر توسعًا من المسئوليات العامة، كما تحملت الدولة بالنيابة عن العامة المزيد من المسئولية والمحاسبة عن الأموال التي قامت بتخصيصها للجامعات ليس فقط فيما يتعلق بالإنفاق بل بالنسبة للأداء أيضًا. تتطلب هذه التغييرات عودة الإدارة إلى الجهاز الإداري، مما يؤدي إلى مغايرة الاتجاه السائد في الفترة ما بين ١٩٤٥ وأوائل الثمانينيات، نظرًا لأنه تم تحديد المحاسبة من الناحية القانونية على مستوى الجهاز الإداري. وعند محاولة مخالفة ذلك، قد تنشأ مشكلات واضحة متعلقة بتعارض المصالح. ومن ثم، يتمثل أحد الأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في السؤال عن كيفية إنشاء هيكل للجهاز الإداري يكون مؤهلاً بطريقة كافية لتنظيم الشئون العامة للباحثين دون تقليل التأثير التشريعي للمجلس الأعلى. اقترح تقرير "جارات" الذي صدر عام ١٩٨٥ الآتي:

"إن الانخفاض النسبي في تأثير المجالس قد زاد من إمكانية مقاومة التغيير وممارسة النزعة القومية إلى مقاومة التجديد والتطور. لقد تم تدريب نواب رؤساء الجامعة والمديرين في الماضي على التسليم بأنه يجب أن يكون للتناغم بين الجهازين أولوية

شديدة في إحدى الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، ربما تكون درجة التوتر الموجودة بينهما ضرورية في ظل الظروف التي تواجه الجامعات في الوقت الحالي كما يمكن أن يكون هذا الاختلاف مبتكرًا ومفيدًا على المدى الطويل. ويمكن أن يحدث ذلك فقط إذا قامت المجالس بالتأكيد على حقوقها بذاتها."

لقد تم نشر تقرير "جارات" في فترة كانت الجامعات تشق طريقها بعناء للتغلب على عواقب التخفيضات التي طرأت على الميزانية لأعوام ١٩٨١-١٩٨٤، كما كانت تعكس مشكلات على المدى القصير خاصة بترتيب الأولويات بالإضافة إلى مناقشة العلاقات القائمة بين المجلس الأعلى والأجهزة الإدارية على المدى الطويل. ومن المؤكد أنه بعد مرور عقدين، سيصبح هناك القليل من المؤيدين للرؤية التي تؤكد أنه يجب أن تكون هناك نسبة من التوتر بين المجالس العليا والأجهزة الإدارية، حيث إنه في الواقع كلما عمل كل منهما مع الآخر بشكل مباشر وبصورة وثيقة خاصة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة المالية، أصبحت الجامعة أكثر فعالية. فمن الواضح أنه في الثمانينيات لم ترغب العديد من المجالس في قبول الحقائق الواقعية الجديدة المتعلقة بالأزمة المالية ولكن لا يوجد دليل على أن الأجهزة الإدارية أكثر تكيفًا مع الحقائق الواقعية الجديدة من المجالس العليا. وفي كارديف، على سبيل المثال، كان الجهاز الإداري فاتر الهمة في مواجهة تخفيضات الميزانية ولولا التدخل الخارجي ما استطاع تجنب الإفلاس.

يرى البعض أنه لا يوجد شيء أكثر قدرة على إحداث الاضطراب بالجامعات التي أنشئت قبل ١٩٩٢ من حدوث انشقاق بين المجلس الأعلى والجهاز الإداري، حيث قام المجلس الأعلى بمناصرة سياسات أكاديمية رفضها الجهاز الإداري، سواء لأنه لا يمكن تطبيقها أم لأنها تتعارض مع استراتيجياتها. قد يؤدي ذلك إلى الوقوع في مأزق، لأن الجهاز الإداري لن يمتلك السلطة لعمل وتنفيذ خطة أكاديمية بديلة دون موافقة المجلس الأعلى. بالمقارنة، إن مثل هذا

الانشقاق لن يحدث بالصورة نفسها في جامعات ما بعد ١٩٩٢ لأن السلطة الخاصة بتحديد الاستراتيجية التعليمية للجامعات مخولة بصورة رئيسية للجهاز الإداري. يمكن للمجلس الأكاديمي أن يقترح سياسات ولكنه لا يمتلك سلطة تؤهله من الناحية القانونية لإلغاء سياسة جديدة يفرضها الجهاز الإداري. وبالفعل، يوجد العديد من الأدلة على قيام الأجهزة الإدارية بفرض استراتيجيات على المجالس الأكاديمية التي لا ترحب بذلك. وعلى الرغم من ذلك، عند القيام بمناقشة هذه الاحتمالات، يصبح من الواضح قيام هذه التقسيمات التي تعوق تقدم الجامعات بشدة بتثبيط العاملين عن السعي لإطلاق مبادرات جديدة أو التصرف بصورة تحقق الاستفادة من الفرص فيما يتعلق بالمشروعات الأكاديمية الجديدة وعرقلة الجامعات التي تريد اتخاذ القرارات سريعًا. وكما تعوق التوترات بين القسم الأكاديمي والمجلس الأعلى التقدم الأكاديمي لأحد المجالات التعليمية، قد يؤدي التوتر بين الجهاز الإداري والمجلس الأعلى إلى إحداث اضطراب وخلل بالتقدم الأكاديمي في مجالات أكثر توسعًا. كذلك، سوف يحث المناخ الناتج عن ذلك بلا شك كبار الأكاديميين على البحث عن أماكن أخرى كما سيكون زاجرًا لجذب أشخاص أكفاء للتعيينات الجديدة. وفي الجامعات الجديدة التي يمكن أن يشتد فيها التوتر بين الأجهزة الإدارية والمجالس الأكاديمية عن طريق تدخل نواب المستشارين الإداريين الأقوياء تحت ضغط أجهزتهم الإدارية لحماية مؤسساتهم من عجز الميزانية، فقد جعلت ظروف الأزمة المالية من الصعب على المجالس الأكاديمية القيام بدور مميز باستثناء ما يتعلق بتفسير السياسة الأكاديمية من منظور ضيق. أعاق الدور البارز الذي يقوم به الجهاز الإداري منذ ١٩٨٨ عندما تم نقل كليات الفنون من السلطة المحلية إلى التحكم القومي تطوير التعاون الوثيق الذي يعد إحدى سمات العلاقات القائمة بين معظم الأجهزة الإدارية ومجالسها العليا في فترة ما قبل ١٩٩٢. قام ذلك بالإضافة إلى الأزمة المالية، بإعاقة التحديث والنشاط الأكاديمي المبتكر الذي يمكن أن يكون منتشرًا بالجامعات الأكثر نجاحًا في فترة ما قبل ١٩٩٢.

الجهاز الإداري للجامعات

إذا أصبحت الأجهزة الإدارية أكثر أهمية باعتبارها إحدى آليات التحكم، فإنها تظل، بالنسبة للجامعات التي تستخدم القوى التي تجلبها، إحدى المقومات شديدة الأهمية بالنسبة لإدارة الجامعة. وابتداءً من القرن التاسع عشر حتى الوقت الحاضر، أدى إشراك الأعضاء غير الأكاديميين في الأجهزة الإدارية للجامعات (ما عدا جامعتي أكسفورد وكامبريدج) إلى تمييز جامعات المملكة المتحدة عن الجامعات الواقعة بباقي أنحاء أوروبا. وفي الفترة التي انتهت بنشوب الحرب العالمية الثانية، انصب التفكير الرئيسي في تعيين هؤلاء الأعضاء في الأجهزة الإدارية على قدرتهم على المساعدة في عملية توليد الدخل من مصادر غير حكومية. اختفت هذه الحاجة في الفترة التي تلت الحرب عندما قامت الدولة بتمويل الجامعات بشكل تام وعندما تغيرت الظروف الاقتصادية التي رحبت فيها الشركات المحلية بتخصيص منح مالية استجابة لطلبات المنح التي تقدمها الجامعات. واستمر الوضع دائمًا هكذا ولم يزد عن ذلك في الظروف الحديثة إلا أنه أصبح التدخل الشديد للخبراء غير الأكاديميين الذين يستطيعون إدخال الخبرة الإدارية ذات المستوى العالي في مجالات أخرى في أثناء حل المشكلات الجامعية وعمل التنبؤات المالية والقيام بالخيارات الاستراتيجية ذا أهمية كبيرة. ويمكن تلخيص الإسهامات الفردية للأعضاء غير الأكاديميين تحت سبعة عناوين على النحو الآتي:

- **النصيحة الفنية المتخصصة**

على الرغم من الدعم الذي تحصل عليه إحدى الجامعات نظرًا لجودتها في إدارة شئونها المالية والقانونية، تعد إتاحة الأعضاء غير الأكاديميين الذين يتسمون بالمنزلة الرفيعة والخبرة ولديهم خلفيات تخصصية في هذه المجالات أمرًا لا يقدر بثمن سواء في تقييم النصيحة الخارجية المتعلقة بالقرارات الخاصة بسياسة الاستثمار والإجراءات القانونية أو عمليات الشراء والبيع أو ملاحظة الأهداف المالية أو الاستراتيجية المتعلقة بتشكيل البرامج التي يعتمد كل منها بشكل كبير على الخيارات الأكاديمية

التي يجب أن تقوم بها الجامعة. كما قد تمنح المناقشات التي يجريها أعضاء اللجنة المالية الجامعات الثقة في التقدم للأمام نحو مشروع ما أو تشجيع المخاوف الحقيقية حول المجازفات التي تتعلق بذلك. قد يقدم الأعضاء غير الأكاديميين هذا النوع من النصيحة الموضوعية التي يجب الاستماع إليها حتى من قبل أكثر المؤيدين الأكاديميين التزامًا بذلك.

- **التفكير في تأثير ذلك على المدى البعيد**

يمكن أن يصبح العاملون داخل الجامعة وخاصة الذين يتعاملون مع المهمة اليومية والأسبوعية والشهرية لمسايرة المنافسة الخارجية متسمين بالمرونة في التعامل بدلاً من اتخاذ موقف مسبق بخصوص موضوعات معينة. يستطيع الأعضاء غير الأكاديميين في الأجهزة الإدارية، مثل المديرين غير التنفيذيين، أن يفكروا مليًا في الأولويات على المدى الطويل والاحتياجات المباشرة التي قد يفضل الزملاء داخل الجامعة تجاهلها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يهتم الأعضاء العاديون بعدم كفاية المعلومات المالية التي تقوم الجامعة بتقديمها ولذلك يمكنهم أن يستخدموا سلطتهم للتحديث المكثف لنظام تكنولوجيا المعلومات الذي يحتاج لإنفاق الأموال عندما يرغب فريق العمل الداخلي في المجازفة بمواصلة النظام الحالي، على الرغم من كونه غير مرضٍ، وإنفاق أموال كافية على التطوير الأكاديمي. كما يمكن أن يعطي الأعضاء العاديون أولوية كبيرة لتجنب التعطل عن العمل وتحديث النظام أو إصلاح القصور الجسيم بالمعلومات بشكل أكبر من العاملين الذين يتحملون المسئوليات اليومية المتعلقة بالمحافظة على العمل داخل النظام. علاوة على ذلك، قد ينتهج الأعضاء العاديون رؤية أكثر إيجابية عن تخطيط الموقع لأنهم يفكرون على مدى خمسة وعشرين أو خمسين عامًا قادمًا بدلاً من التفكير من أجل العقد القادم فقط. وسوف يقومون بكل تأكيد بانتهاج رؤية أكثر إيجابية حول أهمية الاستثمار في الصيانة على المدى الطويل من نائب رئيس الجامعة الذي يهتم بزيادة العائد من إجراء تقييم الأبحاث القادم إلى أقصى

مدى. كذلك، قد يصبح الأعضاء غير الأكاديميين المتحدثين الرسميين بشأن مستقبل الجامعة على المدى البعيد بدلاً من الاهتمامات قصيرة المدى التي يسعى إليها زملاؤهم الأكاديميون أو الإداريون.

- **امتثال دور الحكم في المناقشات الداخلية**

قد تنحصر اهتمامات الجامعات مثل أية منظمة أخرى في موضوعات تنحاز فيها الجوانب المختلفة من الحوار إلى وجهة نظر مناوئة للجانب الآخر. بيد أنه يمكن تسوية هذه المناقشات في أغلب الأحيان على أكمل وجه من خلال إعادة عرضها أمام لجنة من الأعضاء العاديين المثقفين وليس بالضرورة أن يكونوا خبراء وتحويلهم لطرح سؤال بسيط يفتح الموضوع بطريقة عجز عنها الحوار الذي دار بداخل الجامعة بين الأعضاء المختصين. بالإضافة إلى ذلك، إن عرض المشكلة أمام الجمهور العادي لا يؤدي إلى توضيح العيوب من جانب واحد أو من آخر فحسب، ولكنه يوجه الدعوة إلى التوصل إلى حلول منصفة وحصيفة تتوصل إليها الفطرة السليمة. يعتبر العضو العادي واسع الاطلاع ذا قيمة شديدة نظرًا لكونه مراقبًا موضوعيًا للجامعات ومستجيبًا لطموحاتها مع الاستعداد لإثارة استيائها من خلال عرض مساوئها والثناء على نجاحها ولكنه يعمل باعتباره ناقدًا بناءً عندما تتعرض لبعض الفشل. وعلى الرغم من ذلك، يصبح العضو العادي الذي ينصب اهتمامه على توجيه النقد في مثل هذه الحالات فقط أقل أهمية من العضو الذي يبدي استعداده ليخدم في فريق يتم تكوينه لتحديد نقاط الضعف أو تعديل مسار الأمور. علاوة على ذلك، قد تكون المجموعات المكونة من أعضاء غير أكاديميين مفيدة في تقييم المشروعات التي تعتمد عليها خطط العمل التنظيمية التي يقوم العاملون المؤثرون بوضعها، نظرًا لأنهم يمكنهم طرح الأسئلة التي قد يغفل عنها العاملون داخل الجامعة (أو التي لم يجرءوا على طرحها) أو نظرًا لأنهم إذا أعلنوا شعورهم بالرضا، يقومون بغرس الشعور بالثقة في المشروع بين زملائهم الأكثر حرصًا.

- **الاستعانة بالأشخاص العاديين كأصدقاء يتمتعون بعقلية ناقدة**

من النادر أن يلاحظ العاملون داخل الجامعة أي هبوط محتمل في الأداء إلا بعدما يحدث ذلك بالفعل ولا يتم توجيه عنايتهم إليه إلا من قبل سلطة خارجية. يستطيع الأعضاء العاديون ملاحظة المؤشرات بصورة جيدة قبل أن يدركها الأعضاء العاملون بالجامعة والدعوة لإجراء تقييم يحدد اتجاهًا غفله المجتمع الداخلي للجامعة ولم يستطع الانتباه إليه.

- **الجوانب الفنية للإدارة**

يقوم الأعضاء العاديون، مثل المديرين غير المختصين بالأمور التنفيذية بالشركات، بأدوار مهمة في لجان تدقيق الحسابات والمكافآت. وعلى الرغم من ذلك، سرعان ما تظهر عدم فاعلية المديرين غير المختصين بالأمور التنفيذية على مستوى الجهاز الإداري نفسه، نظرًا لأنه لا توجد شركة تسعى إلى إدارة أعمالها من خلال مجلس تتكون عضويته من مدير تنفيذي واحد أي نائب رئيس الجامعة. وحتى في جامعات ما بعد ١٩٩٢ التي تم تكوين بعض مجالسها على غرار مجالس الشركات، يعد النظر إلى الأعضاء العاديين باعتبارهم مناظرين لمديري الشركات أمرًا غير طبيعي لأن تدخلهم الحالي في الإدارة اليومية للشركة يعتبر ضئيلاً ولا توجد قيمة مساهمة أو مستوى للأرباح يمكن أن يتم التوصل من خلالها لقياس الإسهامات الإدارية. كما يمتلك الأعضاء العاديون القدرة على أن يصبحوا ممثلين حقيقيين لمصالح العامة. ففي السنوات الأخيرة، تم تعزيز ذلك من خلال تحديد مسئوليات الجهاز الإداري في التشريع والمذكرة المالية (التي تحدد الشروط التي يمكن وفقًا لها إتاحة أموال الدولة للجامعات والكليات) باعتباره مسئولاً عن القيام بمهام معينة، ومن بينها ضمان امتلاك الجامعة لنظام مالي يمكن الاعتماد عليه ويظل لديه قدرة على الوفاء بجميع الديون.

- **تفهم الظروف المحيطة**

أكد كل من تقريري "هوور" و"ديرينج" على المساهمة التي يمكن أن تقوم بها المجالس العادية في تحديد التغييرات في الظروف الخارجية التي يمكنها أن تؤثر في مناقشات الأمور الداخلية بالجامعة. وعلى أكثر المستويات وضوحًا، تعتبر الجامعة التي تقوم بإنشاء لجنة للاستثمار دون الاستعانة بخبراء خارجيين في مجال الاستثمار ضيقة الأفق. ولكن على المستوى الأكثر توسعًا وأهمية، تتمثل إحدى أهم الإسهامات التي يمكن أن يقوم بها الأعضاء غير الأكاديميين في العمل على رعاية مصالح الجامعة في الجوانب العملية والحكومية والأوساط المختصة التي لن يستطيع العاملون داخل الجامعة الوصول إليها. وسواء على المستوى واسع النطاق المتعلق بالاقتصاد القومي أو فيما يتعلق بالتهديدات الجديدة أو الفرص على المستوى الإقليمي أو المحلي، يمكن للشخص غير الأكاديمي أن يضيف بعدًا خارجيًا للنقاش الجامعي حول الاستراتيجية التي تعد ذات قيمة كبيرة. وعلى الرغم من أن تقريري "هوور" و"ديرينج" قد حطا من تقدير مدى استجابة العاملين داخل الجامعة ومستشاري الحكومة وقطاع الصناعة أو الشخصيات العامة بموجب مركزها للظروف المحيطة المتغيرة، فإنهما كانا محقين في التأكيد على الخبرة الفريدة التي يمكن أن يقدمها الأعضاء غير الأكاديميين للمناقشات الجامعية الداخلية بخصوص التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بمستقبل الجامعة على المدى البعيد.

- **تعيين نائب رئيس الجامعة**

ربما تكمن أكثر المهام التي يتولاها الجهاز الإداري من حيث الأهمية في تعيين الشخص المناسب لقيادة الجامعة. وفي جامعات ما بعد ١٩٩٢، تعتبر هذه مهمة الجهاز الإداري الذي يسيطر عليه غير الأكاديميين وحدهم، وفي جامعات ما قبل ١٩٩٢ كانت مسئولية ذلك مشتركة مع المجلس الأعلى من خلال هيئة تتكون من

لجنة مشتركة. وتوضح الدلائل أنه لا يمكن تطبيق هذه الممارسات بشكل جيد نتيجة لمتطلبات الوقت المفروضة على الأعضاء غير الأكاديميين المثقلين بالعمل من ناحية ولأن هذه الأحداث تحدث بشكل غير متكرر نسبيًا (بمتوسط مرة كل خمسة أو سبعة أعوام ولذا يكون انتقال الأعضاء من إجراء إلى آخر محدودًا) بالإضافة إلى أن رئيس اللجنة على الرغم من أن لديه خبرة في القيام بتعيينات كبرى في المجالات الأخرى للحياة، ربما يكون غير معتاد على استشفاف الحقائق من السيرة الذاتية للمرشحين لتولي منصب نواب رؤساء الجامعات القادمين. ولا يعد الاعتماد على تجنيد الموظفين المناسبين على الرغم من ملائمته في بعض جوانب الممارسة بديلاً عن التقدير الجيد للجنة الاختيار. ويمكن أن تجعل الجامعات الأمر صعبًا عليها من خلال القيام الدائم بتعيينات خارجية. على الرغم من احتمالية وجود أسباب منطقية لذلك، ومنها الحاجة لجلب أعضاء جدد وتجديد فكر الجامعة، ولكن من الجدير بالذكر أنه يتم القيام بحوالي ٧٥ بالمائة من التعيينات لوظائف الرئيس التنفيذي في قطاع الصناعة من الداخل، مما يؤكد على الأولوية التي يتم إعطاؤها لتخطيط التتابع الوظيفي والاستمرارية والخبرة بالعمل. وبينما يتم تحفيز ذلك من خلال بعض الاعتبارات التي لا تنطبق في الجامعات، فإن لديها ميزة معينة تتمثل في أن الهيئة التي تقوم بالاختيار تخول بشكل أفضل عمل تقييم يمكن على أساسه الحكم على الأداء المستقبلي وتجنيب الجامعات الثغرات السياسية التي تصاحب وقوع الاختيار من الخارج للتعيين بالوظيفة الجديدة وتقييم نقاط الضعف والقوة في الجامعات التي سوف يقوم متولو المنصب الجديد بقيادتها. تميل الجامعات إلى الحط من قدرة الأشخاص المتنافسين على تخطي الروابط المتطورة داخل الجامعات الخاصة بهم والإعلاء من شأن مفهوم تعيين نائب رئيس للجامعة من الخارج باعتبار ذلك حماية ضرورية من الشعور بالرضا عن الذات وعدم الرغبة في التغيير. وفي الدول

الأوروبية، لا يبدو أن انتخاب أو تعيين الرؤساء من داخل المؤسسات، الذي يعد أكثر ثباتًا من العرف السائد بالمملكة المتحدة المتعلق بالتعيين من الخارج، قد أدى إلى انبثاق أي اتجاه كبير أو صغير إلى عمل إصلاحات في الجامعات الكبرى. وبالطبع في المملكة المتحدة، ليس من الممكن أن تقوم الحالات النادرة التي تم تعيينها من الداخل بتحقيق معدل منخفض للنجاح أو معدل مرتفع من الفشل بشكل أكبر من التعيينات الخارجية، مما يوضح أنه يتعين على لجان الاختيار القيام بتقييم أكثر توازنًا للمزايا التي يتم مقارنتها في هذا الموقف أكثر مما تفعل في بعض الأحيان.

المحافظة على توازن السلطات الإدارية

في العصر الحديث، ساد الاعتقاد الشديد في قوى السوق والأفكار السياسية التي تدور حول الفعالية الممكنة للأجهزة الإدارية التي تعمل كعوامل للتغيير، مما يبعد التوازن الإداري للجامعة عما تم وصفه بالنموذج الإنجليزي. وأدى ذلك إلى التقليل من احترام المساهمة الأكاديمية في الإدارة الفعالة على الرغم من الدليل الذي يوضحه الأداء داخل الجامعات الذي يقترح بقوة أن الجامعات التي تحفز على المشاركة الأكاديمية الفعالة في الإدارة تعتبر أكثر الجامعات نجاحًا في الجداول الترتيبية بينما تعد الجامعات التي تعوق ذلك الأقل نجاحًا. ومن ناحية أخرى، توضح الوقائع بجامعة كامبريدج أن الإدارة التي يتم دفعها أكاديميًا فقط قد تعاني من نقاط ضعف أخرى، وأشهرها الاستكانة التي تضعف من عملية المحاسبة وتؤدي إلى قصور شديد في السلطة في تنفيذ المتطلبات القانونية اللازمة لإدارة الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، يوجد سؤال يطرح نفسه، ألا وهو ما إذا كانت المجالس المقصورة على الأشخاص غير الأكاديميين الخاصة بجامعات ما بعد ١٩٩٢ فعالة كما يرى البعض أم لا. توضح النتائج التي توصل إليها "بي بينيت" حول صورة المجالس في النموذج الذي قام بدراسته على النحو الآتي:

"يمكن القول إن المجالس على قدر كبير من الكفاءة ولكنها تعد أجهزة سلبية، نظرًا لأنها تتعامل مع عدد كبير من البنود في اجتماعات المجلس ولكن يتم معظمها دون إجراء مناقشة أو حوار. كما يمكن القول أيضًا إن هذه المجالس أجهزة غير فعالة ولا يبدو أن لها أي تأثير كبير على الخطط الاستراتيجية والشئون الإدارية الكبرى لمؤسساتها أو ترتبط ارتباطًا شديدًا بالإشراف على الأداء التنفيذي."

تحتاج الأجهزة الإدارية سواء في الجامعات التي أنشئت قبل عام ١٩٩٢ أو تلك التي أنشئت بعده بذل المزيد من الجهد. ولسوء الحظ، لا يمكن تحقيق التوازن بالضرورة لجهاز إداري ضعيف أو يتسم بالسلبية من خلال مجلس أعلى أو هيئة أكاديمية ذات سلطة أقوى حيث يحدث نقيض ذلك بالفعل. وفي أغلب الأحيان، يحفز ذلك من ظهور نائب رئيس جامعة أو رئيس تنفيذي متسلط. سوف ترغب الجامعات الناجحة في أن يكون لديها أجهزة إدارية قوية تعمل بكفاءة مع المجالس العليا والهيئات الأكاديمية القوية. ومن المحتمل أن يؤدي مفهوم الجهاز الإداري القوي دون الاعتماد على مجلس أعلى أو هيئة أكاديمية قوية على المدى الطويل إلى القضاء على روح المبادرة والفعالية الجامعية. توجد حاجة إلى إعادة التوازن لإدارة الجامعة بهدف الحفاظ على الرأي القوي للأشخاص غير الأكاديميين في إدارة شئون الجامعة وضمان توفير آلية مناسبة يمكن أن يقوم من خلالها المجتمع الأكاديمي بدور جوهري. فالإدارة المشتركة تعمل في الاتجاهين في آن واحد؛ حيث تحث الأجهزة الإدارية على الدخول في حوار مع المجتمع الأكاديمي وإحالة الأسئلة إلى المجلس الأعلى أو الهيئة الأكاديمية للنظر فيها بدلاً من القبول التلقائي لتفسير الرئيس التنفيذي لوجهات نظر المجتمع الأكاديمي، ولكنها تتطلب من المجلس الأعلى/ الأكاديمي الاستجابة بسرعة باعتبارهما شركاء في الإدارة وليسا بالضرورة مدافعين عن الوضع الحالي. وينبغي تذكر أنه في جميع الأحداث الكبرى التي ترتبط بسوء الإدارة في المملكة المتحدة منذ الثمانينيات، سواء أكانت مرتبطة بالجهاز الإداري أم التنفيذي أم الاثنين معًا، كان المجتمع الأكاديمي أول من

ينبه بالخطر. وفي الواقع العملي، جاء أخطر تهديد للإدارة الجيدة للجامعة في العصور الحديثة من الفرق التنفيذية المسيطرة أو غير الفعالة والتي لم يتم الإشراف على أدائها بشكل كافٍ من قبل الأجهزة الإدارية أكثر من التهديد الذي كانت تمثله الأجهزة الإدارية الأكثر طموحًا أو المجتمعات الأكاديمية المختلفة.

تحاول الجامعات الناجحة أن تحقق التوازن بين السلطات الإدارية، حيث تقوم بتعيين أعضاء غير أكاديميين يتميزون بالكفاءة والجدارة لأنهم يقدرون قيمة المساهمة التي يقومون بها كما يقومون بتطوير قيادة مشتركة قوية يقوم فيها نائب رئيس الجامعة بقيادة فريق إداري فعال يمكن محاسبته مع الحفاظ على إمكانية إجراء حوار مباشر مع المجلس الأعلى أو الأكاديمي بحيث يعكس آراء المجتمع الأكاديمي الرنانة. إن مثل هؤلاء الأعضاء يعملون على تشجيع القيادة الأكاديمية على جميع المستويات والمشاركة التامة من قبل المجتمع الأكاديمي أو من يمثله في عملية صنع القرار. وإذا بدأت إحدى هذه المقومات الرئيسية سواء العنصر غير الأكاديمي أو المجتمع التنفيذي أو الأكاديمي في تقديم مساهمات سلبية، ستصاب الجامعات بالضعف والخلل وعلى الرغم من ذلك، إذا استطاعت الأجهزة المختلفة العمل معًا بإيجابية، ستسهم الإدارة الجيدة بشكل كبير في نجاح الجامعة.



الفصل السادس
توسيع نطاق العمل بالجامعات

يصف هذا الفصل كيف تم توسيع نطاق العمل بالجامعات عما كان في الماضي. يستعرض الفصل كيفية تغيير الأساليب الجديدة لنقل المعرفة والاستفادة منها والإدراك المتزايد للدور الإقليمي وإدارة الأنشطة الداخلية التي تقوم بتوليد الدخل لطبيعة الإدارة الجامعية. كما يرى أنه توجد حاجة إلى دمج هذه الأنشطة بالسياسة المركزية والإطار الإداري للجامعة وأنه توجد متطلبات جديدة لفعالية عمليات صنع القرار وتخصص المشاركين في هذه العمليات.

توسيع نطاق أنشطة الجامعات

اجتمع عدد من القوى في العقدين الأخيرين لتوسيع نطاق ما كان يطلق عليه العمل الحقيقي للجامعة يشمل مجالات عديدة متنوعة. يقدر معهد ماشوسيت للتكنولوجيا أنه إذا قامت الشركات التي يقوم بتأسيسها خريجو معهد وكلية ماشوسيت للتكنولوجيا بتكوين اقتصاد قومي مستقل، سوف تحصل على المركز الرابع والعشرين من حيث القوة في العالم كله. تقوم هذه الشركات التي تبلغ ٤٠٠٠ شركة بتوظيف ١,١ مليون شخص كما تحقق مبيعات سنوية عالمية تقدر بـ ٢٣٢ بليون جنيه إسترليني بنسبة مساوية تقريبًا لمجموع إجمالي الناتج القومي لجنوب إفريقيا. وفي عام ١٩٦٩، أوصت لجنة عليا في كامبريدج تحت إشراف السيد "نيفيل مووت"، الحاصل على جائزة نوبل، بإنشاء مجمع للعلوم. ولم يتم اتباع هذه التوصية من قبل الجامعة التي أسست هذه اللجنة (التي انصبت مهمتها الأساسية على مراجعة التقرير الذي أوصى بأنه للحفاظ على السمة الخاصة بالجامعة، يجب إبعاد المناطق الصناعية الجديدة عنها) بل من قبل جامعة ترينيتي كوليدج التي استخدمت أموالها الخاصة لتأسيس مجمع العلوم الخاص بجامعة كامبريدج. وفي أقل من ثلاثين عامًا بعد ذلك، كان بإمكان رئيس

منظمة شبكة كامبريدج (Cambridge Network)، وهي مؤسسة تجارية تضم أكثر من ألف شركة، أن يطالب بتجديد خط القطار السريع التجاري الذي يربط كامبريدج بلندن والذي تعطل نتيجة لتصادم قطار هاتفيلد مجادلاً بأن كامبريدج أسهمت بحوالي ٨,٨ بليون جنيه إسترليني لمجموع إجمالي الناتج القومي المحلي وأن هذه الخدمة لازمة للحفاظ على الاتصال المباشر بالمؤسسات المالية بلندن. وادعى رئيس الخدمات البحثية بالجامعة أن هذا الارتباط يعد حيويًا لكفاءة العمل داخل الجامعة. ومن ثم، إذا تمثل الضغط الأول في علاقة الجامعة بالتجارة والصناعة بجميع أشكالها فإن الضغط الثاني يتمثل في زيادة التدخل الإقليمي سواء كان اقتصاديًا أو ثقافيًا أو أيًا من الأشكال التعليمية المتنوعة بينما يتمثل الضغط الثالث في الحاجة إلى إدارة المشروعات غير التعليمية من أجل توليد الدخل من مصادر خاصة ويكمن الضغط الرابع في تأثير العولمة على جذب الطلاب الوافدين. أدت هذه الضغوط إلى إحداث تغيير أساسي في مهمة إدارة الجامعات وقامت بتوسيع نطاق استراتيجية الجامعة بشكل كبير ومحيط العمليات داخل الجامعة. إن أية جامعة تتأثر بهذه التغيرات ولكن كلما زاد نجاح الجامعة، ازدادت أنشطتها في هذه المجالات اتسمت عملياتها بمزيد من التعقيد . إن هذه الأنشطة لم تؤدِ إلى إنشاء نطاق من المناصب المتخصصة فحسب، مثل مديري مجمع العلوم والمسئولين عن نقل التكنولوجيا ورؤساء وحدات الأبحاث ومديري برامج الدورات القصيرة أو مديري مراكز الفنون والمسارح وتنظيم المؤتمرات أو وحدات التعامل مع المستهلكين أو الفروع الدولية، بل أدت أيضًا إلى الحاجة إلى تنسيق الأنشطة وإدارتها وتوجيه عملياتها لتحقيق أفضل المزايا للجامعة ومتابعة تفاعلاتها مع صميم عمل الجامعة الخاص بالتدريس والبحث. كما أدت هذه الأنشطة واسعة النطاق إلى إلقاء مسئوليات تنفيذية جديدة على عاتق الإدارة الجامعية وقامت بتوسيع مجال الأنشطة التي يجب أن يتم الحكم عليها. إن ضرورة كون الجامعة ذات نفع وفائدة فرضت تحويلاً في المتطلبات الملقاة على الإدارة المركزية وضرورة إعادة تدريب المديرين.

مساهمة الجامعات في النمو الاقتصادي

أسهمت الجامعات بصورة دائمة في النمو الاقتصادي من خلال البحث الذي يتم تمويله من قبل قطاع الصناعة أو التجارة ولكن الأوصاف التقليدية للعقود البحثية الصناعية مع الجامعات التي تقوم فيها الشركة بتحديد موضوعات البحث التي يقوم بتنفيذها معمل الجامعة ازداد وقوعها تحت وطأة أوجه الشراكة التي يطلق عليها الآن "اقتصاد المعرفة". وقد كتب كل من "إتش إيتزكويتز" و"إل ليديزدورف" بصورة شاملة عن شكل لولبي ذي اتجاهات ثلاثة يضم العلاقات القائمة بين الجامعة والصناعة والحكومة والذي يتطلب إنشاء آليات محددة المسار لربط الجامعات بالشركات من أجل تطوير اهتمام مشترك بالمنتجات الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمد على المعرفة. كما اقترحا أنه ظهر اهتمام مشترك بالمهمة الثالثة للجامعات، ألا وهي المساهمة في النمو الاقتصادي، علاوة على التدريس والبحث في شتى أنحاء العالم وأن شبكات التحديث والتطور التكنولوجي تقوم بتغيير نسيج التنظيم الخاص بفروع الدراسة والجامعات بين العلوم ومن خلالها. تتولى الجامعات والشركات القيام بالمهام التي كانت تكمل بعضها البعض سابقًا:

"إن الحواجز بين العلوم العامة والخاصة والتكنولوجيا والجامعة والصناعة في تغير مستمر. وبينما تتجاوز الجامعة الحدود التقليدية في عمل روابط جديدة مع قطاع الصناعة، فهي تقوم بتصميم أشكال معينة تحقق التناغم بين البحث والتدريس والتطور الاقتصادي."

واستطردا في محاولة إثبات الآتي:

"تشكل التغييرات الجذرية التي تتم على مستويات تنظيمية وإدارية داخل الجامعات وقطاع الصناعة والحكومة مناخًا جديدًا من التحديث يقوم مقام النموذج التخطيطي. لقد امتدت الروابط الثنائية بين الحكومة والصناعة وبين الجامعة

والصناعة إلى علاقات ثلاثية على المستويات الإقليمية والقومية والدولية. ونظرًا لتشجيع الجامعات من قبل الحكومة، أصبحت الجامعات تمثل عنصرًا رئيسيًا في سياسات التحديث عبر أنحاء العالم."

وعلى الرغم من ذلك، تم إثقال هذه الأمور التنظيمية بموضوعات أكثر جوهرية متعلقة بما يعرف بالثقافة التنظيمية. فقد تم التخلي عن النموذج التخطيطي الذي يتمثل في البحث البحت الذي يؤدي إلى التطبيق ثم التطوير نظرًا للضغط الذي يفرضه عامل الوقت من أجل الاتجار بالأفكار البحثية. وبذلك، قام "إم جيبونز" بتعريف النمط الثاني من البحث بالنموذج الذي يتكامل فيه الاكتشاف مع التطبيق. ويقترح "جيبونز" أنه يتم تنظيم مفهوم المتاجرة بشكل أقل فيما يخص تحويل الاكتشافات إلى منتجات جديدة مقارنة بالبحث عن أشكال تصميمية لديها إمكانية التطوير".

وبشكل متزايد، أصبح الأمر لا يتعلق بمسألة توليد اكتشافات جديدة ولكنها مسألة الاستفادة من قاعدة المعرفة المتاحة في الوقت الحالي. لذلك، تم استبدال العلاقات الفردية التي كانت تنشأ بين إحدى الشركات ومعمل الجامعة لتحل محلها العلاقات التي تربط بين مجموعة الشركات المتنافسة وأحيانًا من قبل الحكومات التي تخصص الموارد والقوى البشرية للعمل مع جامعة أو أكثر في الأمور المتعلقة بالبحث والتطوير وتوفير المعدات والخبرة البحثية. قد يتضمن ذلك العمل المشترك للعاملين بالصناعة والجامعة في نفس المعمل بإلحاح أكثر وشعور بالقرب من متطلبات السوق بشكل أكبر من الماضي، وفي ظل الظروف التي تتسم بحساسية أكبر من الناحية الاقتصادية عما كان يتم في الأبحاث التي كانت ترعاها الصناعة في السابق. وبموجب هذه الترتيبات:

"يتسم توليد المعرفة بتفاعل أكثر مباشرة بين نماذج توليد المعرفة العلمية والتكنولوجية والصناعية والقضاء على الحدود الموجودة بين فروع الدراسة

والجامعة، وظهور مجموعة من الخبراء المتنقلين والذين يجتمعون غالبًا لتنظيم المشروعات الضخمة مختلفة الأنواع علاوة على توسيع معايير التحكم في الجودة والمسئولية الاجتماعية التي يتم تعزيزها."

ولهذه المتطلبات الخارجية تأثير على التنظيم الأكاديمي. فبمجرد أن تم إنشاء القسم الأكاديمي القائم على أحد فروع الدراسة والمستقل بذاته، تم إنشاء الوحدات والمراكز البحثية العليا داخل الأقسام للعمل على أنها أدوات للبحث. ويرجع السبب في تكوين هذه المراكز خارج القسم إلى أن قائد البحث يحتاج إلى درجة من الاستقلال الذاتي لا تتوفر بأحد الأقسام لتنسيق الأنشطة وتسليم منتجات الأبحاث في ميعادها للمشرفين. كتب كل من "إيتزكويتز" و"كيميلجور" عن تجميع العلوم الأكاديمية في الولايات المتحدة ووصفا كيفية قيام مركز البحث داخل الجامعة بتطوير روابط أكثر قوة مع المتعاقدين الخارجيين لدرجة تكوين الشركة الخاصة بها بدلاً من فرق البحث التي تعمل داخل الأقسام التقليدية. يقوم الأكاديميون المضطلعون بالبحث الذين يتمتعون بروح المبادرة والابتكار بإنشاء هذه المراكز ويعتمد نجاحها على توليد الدعم المالي المستمر من الشركاء في مجال الصناعة. لن تعمل هذه المراكز بالضرورة على أنها فريق للبحث بأحد الأقسام ولكنها تعمل على تشجيع بعض جوانب معامل البحث الصناعي التي تقوم بشراء المهارات اللازمة في فترة قصيرة مع مشاركة المعدات القيمة بين المستهلكين الخارجين وتوفير قاعدة محايدة يستطيع مؤسسو الشركة العمل مع موظفي الجامعة من خلالها.

ولقد قامت هذه التغييرات بتطوير الهياكل التنظيمية التي كانت موجودة لدى الجامعة بصورة شاملة لمواجهة الصناعة وتطلبت مجموعة جديدة من المهارات وتقنيات سياسة الجامعة. فمن ناحية المهارات، بدلاً من المطلب التقليدي للجامعات في أن يكون لديها أحد الأعضاء بفريق العمل يستطيع إقامة الروابط مع قطاع الصناعة، تحتاج الجامعات الآن إلى عاملين لديهم القدرة على بناء شبكات والعمل كوسطاء تقديم مهارات استراتيجية في

تعريف ظروف السوق وملائمتها لقوى البحث الذي يتم إجراؤه داخل الجامعة بالإضافة إلى تمتعهم بمهارات تأسيس الشركات وفهم متطلبات التدريب الصناعي وانتهاج رؤية شاملة حول الجامعة والاقتصاد. وفي حالة وجود مراكز أبحاث متميزة تقوم بمعالجة المشكلات الصناعية، من الممكن قيام خبرتها المتخصصة بالتفوق على الخبرة العامة الموجودة بالجامعة بصورة مركزية كما قد تكون القواعد المتعلقة بسياستها موجهة بشكل أكبر نحو احتياجات سوق معين بصورة أكبر من السياسة الخاصة بالجامعة. ولذا، يكون الموقف أقل تنظيمًا وتحكمًا، حيث يمكن أن ينشأ التوتر بين الأكاديميين القائمين على التنظيم بالأقسام الأكاديمية والعاملين بمراكز الأبحاث وكذلك بينهم وبين القيادة المركزية بالجامعة وخاصة عندما يرتبط ذلك بتقسيم الدخل الناشئ عن الملكية الفكرية، كما قد تستلزم الأمور المتعلقة بعمليات التنسيق وتوزيع السلطة وتطبيق اللوائح الخاصة بالجامعة إشراك اللجان العليا داخل الجامعات في عمليات التحكيم والتفاوض شديدة الحساسية والدعم القانوني أحيانًا.

إن هذا العالم الجديد لا يتطلب التنسيق الفني وصنع القرار الإداري في القيادة المركزية فقط، بل يطرح أيضًا أسئلة عميقة حول مدى إمكانية التفكير في الأمور الخاصة بسياسة الجامعة التي يطرحونها من خلال بعض عمليات صنع القرارات المستقلة ذات الهدف التجاري أو أنه ينبغي دمجها في الآليات العادية. وعلى مستوى القسم الأكاديمي، يتم طرح الأسئلة بخصوص سياسة البحث داخل الأقسام وعلاقة الأقسام بمراكز البحوث التي تمتلك موارد مستقلة، وخاصة عندما يضع القائد المسئول عن نجاح المركز في توليد الدخل وتخطيط مناصب العاملين نفسه في تحدٍ مع رئيس القسم، مثلما يحدث بسهولة. وفي الجامعة، يمكن أن تقوم الأمور المتعلقة بسياسة الجامعة فيما يخص الموارد وعمليات التمويل والمساحة اللازمة ومستويات النفقات غير المباشرة وأسهم الدخل والملكية الفكرية، بالإضافة إلى الشئون المتعلقة بالتوظيف ومستويات المرتبات والترتيبات الخاصة بالعاملين بقيادة الجامعة والأقسام بوضع أولويات قد تحرص الأجزاء الأخرى من الجامعات على الاستفادة منها أو

قد تتطلب خيارات صعبة بخصوص الأولويات. وفي كل هذه الخيارات، فإن الضغوط التي يفرضها الشركاء في مجال الصناعة ووجود مؤشرات قومية على أداء الجامعة خاصة بالدخل الذي ينشأ من قطاع الصناعة أو إمكانية فقدان القائد المسئول عن الأبحاث وتوجهه إلى جامعة أخرى قد تشكل عوامل مؤثرة في النقاش.

يظهر بوضوح مستويان من صنع القرار يتعلق أحدهما بالشئون الرئيسية للجامعة، بينما يعد الثاني تجاريًا بمفهومه الواسع. إن القرارات المتعلقة بمعدل النفقات غير المباشرة الواجب دفعها نظير الحصول على براءة اختراع أو رخصة ما وكيفية توزيع حقوق الملكية الفكرية والسؤال عما إذا كان من الممكن تكوين شركة فرعية لتطبيق الأبحاث وعما إذا كان ينبغي امتلاك الجامعة أسهم بها تعد فنية أو تجارية وينبغي أن يتولى تنفيذها جهاز مخصص لهذا الغرض وربما يعمل بمفرده كشركة. ولذلك، يمكن الحكم على قراراته على أساس معايير تجارية أو فنية حيث سوف تصبح قرارات عملية ملائمة لمحيط العمل الذي تدور فيه الجامعة. وعلى الرغم من ذلك، يجب اتخاذ القرارات التي تتطرق إلى الأمور الخاصة بالتنظيم الأكاديمي أو الصراعات المحتملة المتعلقة باستخدام الموارد داخل الجامعة أو التخلي الجوهري عن التطبيق الجامعي من خلال الآليات العادية.

يوفر إنشاء جهاز خاص لوضع القرارات ذات الأهداف التجارية أحد الأسس التجارية علاوة على مجموعة من المعايير التجارية التي تضمن اتسام هذه القرارات بالعملية وعدم تشويهها من قبل الشئون الأكاديمية أو الأمور الداخلية الأخرى. يقوم هذا الجهاز أيضًا بإبعاد الأجهزة ذات العنصر التمثيلي في اللائحة الخاصة بها من المشاركة في القرارات التي يمكن أن تكون فعالة فقط إذا تم اتخاذها على أساس معايير تجارية استراتيجية ومواعيد يتم تحديدها وفقًا لأسس تجارية. ولكن يجب ألا يتم توجيه القرارات التي تؤثر على صميم العمل الأكاديمي نحو هذا الجهاز ولكن يجب إحالتها للأجهزة المسئولة عن صنع القرار المركزي. وإذا دخلت الجامعة هذا العالم الجديد من البحث والتطور وقامت بالأداء فيه بثقة، فإنه يتعين على أجهزتها المركزية

حينذاك الاندماج معها واستيعاب الضغوط التي تتعرض لها وليس حمايتها منها. يجب أن تـدرك هذه الأجهزة أن الظروف الخارجية تتطلب المرونة وقبول التنوع والاختلاف الذي ربما لا يمكن تطبيقه في الشئون الأكاديمية البحتة وأن ضغوط السوق تستلزم أحيانًا التأثير القوي على الأمور المتعلقة بالمساواة والرغبة في التمسك بالتطبيق السليم. عندما يقوم مدير أحـد مراكـز الأبحـاث بإحدى الجامعات المعتمدة على القطاع الصناعي بمتطلبات باهظة بخـصوص وضـع مكافـآت لفريق العمل الخاص به أو عند نشوب تعارض للمصالح بين الأقسام والأفـراد حـول الوقـت الذي يتم قضاؤه في تكوين الشركات الفرعية أو الصراعات التي تنشأ بين أحد رؤساء الأقـسام ومدير أحد مراكز الأبحاث حول الأمور المتعلقة بالمحاسبة المالية، فمن المهم تسوية هذه الأمـور على أساس التقدير الصائب للجامعة ورعاية مصالحها على المدى البعيد بـدلاً مـن الحكـم وفقًـا لمعايير تجارية. وبهذه الطريقة، سوف تعتاد الجامعة على القيام بالتعديلات اللازمـة للتكيـف مـع الظروف الجديدة وسوف يظل كبار الأعضاء مسئولين تمامًا عن تغيـير الاتجـاه المـرتبط بـذلك. ومن ناحية أخرى، إذا تم فصل كل هذه القرارات وإحالتهـا إلى جهـاز آخـر مخـصص لـذلك، تشعر الجامعة بحالة من التشتت حيث تكون الأمور التي تقع خارج الحدود التقليديـة مـسئولية أحد الأجهزة الخارجية وبالتالي يتم عزل الجامعة عن عملية التكيف المطلوبة.

ومما لا شك فيه أنه ليس من السهل تحديد خط واضح وقاطع للفصل بين ما يدخل في نطاق سياسة الجامعة وما يمكن أن يوصف بالتطبيق الفنـي أو التجـاري الجيـد. تتمثـل إحـدى هـذه الصعوبات في قلة عدد النماذج التي يمكن الاعتماد عليها، نظرًا لأنه، كما رأينا في الفـصل الأول، تتركز هذه التعقيدات في أكثر الجامعات نجاحًا في مجال البحث المكثف كما تميل هـذه الجامعـات أيضًا إلى امتلاك هياكل خاصة. إن تنوع هذه الأنشطة في الجامعـات البحثيـة الكـبرى لا يمكـن وضعه في تصنيف واحد بسيط، ولكن يمكن القول – بصورة أكثر شمولاً – إنها تغطي الأمـور المتعلقة بالملكية الفكرية والاستفادة من نتائج الأبحاث في تأسيس شركـات فرعيـة تملـك فيهـا الجامعة أسهمًا مقابل استثمارها في الأبحاث المبتكرة مع إعطاء الـرخص للـشركات الخارجيـة أو

إنشاء تسهيلات لتطوير الشركات أو مجمعات للعلوم بأكملها يمكن أن يستخدمها الأكاديميون المبتكرون كقاعدة لإثبات أنفسهم. قامت معظم الجامعات الكبرى بإنشاء شركات جامعية لاتخاذ القرارات ذات الأهداف التجارية اللازمة التي لم تنجح سابقًا في اتخاذها في مقرها الأصلي. ومن ثم، تمتلك جامعة أكسفورد المشروعات التجارية الآتية: ISIS وUCL و UCL Ventures و Warwick وWarwick Ventures. فعلى سبيل المثال، قامت UCL Ventures بتجميع أكثر من ٢٠٠ طلب للحصول على براءة اختراع في العقد الأخير وتفاوضت بخصوص ٨٠ اتفاقية منح رخص وساعدت في إنشاء أكثر من ثلاثين شركة فرعية مولدة أكثر من ثلاثين مليون جنيه إسترليني للاستثمار من أجل هذه الشركات. وتفوق عوائد شركة ISIS ٤ مليون جنيه إسترليني سنويًا. ولكن قبل إنشاء مشروعات Warwick Ventures، استخدم الأكاديميون بمشروع UCL أساليبهم الخاصة للحصول على براءات الاختراعات وتم سداد المدفوعات من خلال الموارد المالية الخاصة بالأقسام. وعلى الرغم من ذلك، في حالة توقع تغطية اختراع واحد من كل خمسة لتكاليفه، يكون الباحث في موقف ضعيف للحصول على حكم بقدرة المشروع على تحقيق العائد التجاري اللازم. كما يمكن الحكم على قيمة الهيكل التجاري لصنع القرارات الخاصة بمشروع UCL من خلال القرارات التي كان من المتعين عليه اتخاذها، حيث تسلمت شركة Warwick Ventures ١٥٠ اقتراحًا خلال ستة أعوام لإنشاء شركات فرعية وقامت بتمويل اثنتي عشرة شركة لم ينجح منها سوى أقل من النصف. وعلى الرغم من ذلك، قامت إحدى هذه الشركات بطرح أسهمها بسوق الأوراق المالية بلندن وقامت شركة UCL Ventures ببيع ١٥ بالمائة من أسهمها في مقابل سبعة مليون جنيه إسترليني.

كما ظهرت مجموعة من الاعتبارات الأخرى للاستثمار في أحد المباني الخاصة بالأبحاث أو أحد مجامع العلوم بأكمله. ففي كامبريدج، على سبيل المثال، شكلت منتديات العلوم استثمارات تقوم بها الكليات على الأراضي التي حصلت عليها منذ خمسمائة عام مضت وعادت بالنفع على الموارد المالية للكليات. وفي سوري، استطاعت الجامعة تكريس أرضها

للمشروع والاحتفاظ بالأرباح. وفي وورويك، يعد مجمع العلوم مشروعًا مشتركًا مع السلطات المحلية كما يعد المبنى الخاص بتبني المشروعات الجديدة مشروعًا مشتركًا مع أحد البنوك مع إعادة استثمار الأرباح التي يتم الحصول عليها في الشركة التابعة لمجمع العلوم مرة أخرى. وفي جامعات أخرى، تم إبرام العقود مع الأشخاص المسئولين عن التنمية التجارية. بيد أنه في كثير من الأحوال يمكن لاستخدام اسم الجامعة والشهرة العلمية التي تحصل الجامعة عليها جراء التطوير الناجح لأحد مجمعات العلوم أن يفوق العائد التجاري الذي يمكن أن ينشأ عن ذلك. ولا يكمن الهدف الرئيسي لإنشاء مجمع للعلوم تتم إدارته جيدًا في تحقيق أرباح مباشرة لمؤسسها، على الرغم من كون الوضع كذلك في كامبريدج وسري، بل لأنه يجذب الشركات التي ترغب في العمل مع الجامعة ويوفر مقرًا للأكاديميين الذين يريدون بدء الشركات الخاصة بهم حيث ينصب التركيز بصورة كبيرة على توسيع نطاق النشاط الجامعي ومده نحو العالم الخارجي القائم على استغلال الفرص والتجديد أكثر من التركيز على توليد موارد جديدة. ولذا، توجد حاجة إلى التعاون بين المستخدمين لمجمع العلوم وأنشطة البحث والتدريب الخاصة بالجامعة الراعية للأبحاث مما يقدم فرصًا للتعاون في مجال البحث، والعطاءات المشتركة للموارد ومصدرًا لتوظيف الطلاب. يمكن أن تضيف مجامع العلوم بعدًا جديدًا للحياة الجامعية بطرق ذات مغزى من خلال خطط توظيف الطلاب وتنظيم مشروعاتهم والعطاءات المشتركة في ظل الخطط العديدة لمجلس الأبحاث والحكومات التي تتطلب عقد الشراكات بين الجامعات وقطاع الصناعة بالإضافة إلى المزايا غير المحددة التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة نتيجة للقرب الشديد لمجموعة الشركات المبنية على أساس علمي المرتبطة بالجامعة بطرق عدة. وفي بعض الجامعات، أصبحت مجامع العلوم هيئات شبه صناعية وتطويرية تقوم بإطلاق المبادرات بالمشاركة مع الممولين التجاريين والمستثمرين الآخرين لدعم الشركات المحلية وإنشاء مبانٍ تابعة لاحتضان الشركات الجديدة بالقرب منها وإنشاء آليات لتمويل الأبحاث التي تربط أقسام الجامعة بالشركات التابعة لمجامع العلوم.

لذا، أدت الحاجة إلى تطبيق العلوم إلى جذب الجامعات نحو أنشطة كان من الصعب التفكير فيها منذ ثلاثين عامًا مضت، حيث كان من النادر طلب تسجيل براءات الاختراع وكان غاية مطمح معظم العلوم هو نشر اكتشافاتها في إحدى الجرائد. ولا تقتصر هذه الأنشطة الآن على العلوم، بل وجد علماء الاجتماع والاقتصاد والتاريخ والجغرافيا والنفس وعلى رأسهم العاملين بكليات التجارة فرصًا لنقل التكنولوجيا. ومن حيث الناحية التنظيمية، أدى إنشاء مراكز أبحاث كبيرة خاصة بفروع الدراسة المتعددة والتي كان يتم الإشراف عليها من الخارج، مثل مراكز الأبحاث الخاصة بفروع الدراسة المتعددة التي سادت في فترة الثمانينيات أو ترتيبات الشراكة الصناعية التي قامت بعملها المجموعة الصناعية بووروبك، إلى إثارة مشكلات معينة، يمكن النظر إليها على أنها النمط السائد بجميع التطورات المستقبلية ولكن تأثيرها في جذب الطلاب الخريجين وتوليد الدخل وتمويل المباني قد أدى إلى تشكيل الجامعات بطرق غير متوقعة.

برامج العمل الإقليمية بالجامعات

تشجع العوامل المرتبطة بموقع الجامعة على تطوير عمليات الشراكة الصناعية، إلا أنه يجب على جميع الجامعات المساهمة في برامج العمل الإقليمية. وقد كان من المتوقع أن يكون لجامعات الولايات المتحدة التي حصلت على أراضيها كمنحة دور إقليمي، نظرًا لموقعها الأصلي بالمناطق الزراعية، ولكن الجامعات المدنية التي يمكن مقارنتها بجامعات المملكة المتحدة كانت موجهة بشكل كبير نحو البيئة الحضرية القريبة منها والصناعة المحلية والاهتمامات المدنية. وهناك العديد من المؤلفات التي ظهرت الآن بصورة متزايدة تشير إلى أن الموقع الإقليمي يقوم بدور أساسي في الاقتصاد العالمي وأن هذه المناطق، فضلاً عن الحكومات القومية، تحتل دورًا محوريًا في الاستفادة من الشبكات العالمية للشركات للفوز بالاستثمارات الحرة والدخول فيها. ويرى "كانتور" أن "الأماكن التي تحتل مركزًا عالميًا يمكن أن تسهم في زيادة هذه الأصول من خلال توفير قدرات ابتكارية وإنتاجية ومهارات الجودة والتعليم والتعاون المشترك". ووفقًا لـ "جودارد":

"يتميز النجاح الإقليمي بمجموعة من النماذج المختلفة ولكن بالاتفاق المشترك على العوامل التي تدعم تحقيق النجاح مثل التكتلات الاقتصادية والاقتصاديات المتعلقة بالمجال الاقتصادي والثقة وتعاون الشركات الصغيرة والمؤسسات الأخرى التي تقدم الدعم لها. وتعد الهياكل وأنماط التفاعل بين القائمين بتطوير المعرفة وناشريها ومستخدميها غاية في الأهمية بالنسبة لنجاح عملية التجديد. وبما أن علوم التكنولوجيا تقوم بتمثيل الأشخاص والأفكار علاوة على المنتجات المادية، فإنه يعتقد أن الصفقات التي تتضمن تفاعلاً شاملاً واتصالاً متبادلاً ضرورية باعتبارها إحدى الوسائل لتسهيل عملية الاستثمار."

قام علماء آخرون بتعريف مفهوم الاقتصاد التعليمي مع التركيز على أهمية التعليم التفاعلي باعتباره أساس التحديث والتغيير في الاقتصاديات المتطورة في العصر الحديث كما قام "جودارد" بتوسيع هذا المفهوم ليشمل فكرة "المنطقة التعليمية". وفي هذا الصدد، تعتبر الجامعات من أكثر المطبقين لهذا المفهوم. فمن ناحية، يمكن لعدد قليل من الجامعات التي تتمتع بمراكز عالمية فيما يتعلق بالظروف الاقتصادية المحلية المناسبة، مثل جامعتي ستانفورد وكامبريدج، أن تقوم بتحويل اقتصادها الإقليمي من خلال العمل كمحور تطوير الصناعات الجديدة، ومن ناحية أخرى، يمكن أن تقوم شبكات العمل المعتمدة على الجامعات بتكوين نقطة الاتصال لمنطقة تعليمية أكثر شمولاً. ويدل الإدراك المتزايد للأهمية الاقتصادية للمبادرة الإقليمية من خلال إنشاء هيئات تنموية وربما جمعيات إقليمية في المستقبل أن الجامعات تتجاهل مسئولياتها الإقليمية الجديدة معرضة نفسها للخطر. قد تشعر الجامعات التي تمتلك مجامع علمية وبرامج للدورات القصيرة ومراكز للفنون وتعتبر نشطة في عملية التعليم التي تدوم مدى الحياة أنها قامت بالخطوة الأولى وسبقت منافسيها ولكن يبدو أن برنامج العمل الإقليمي يميل إلى النمو كلما قام الاقتصاد العالمي بإعادة توزيع الأنشطة المشتركة على المواقع التي يمكن أن تزدهر فيها.

ومن الناحية التنظيمية، تعتبر العلاقات التي يعتمد عليها نجاح الدور الإقليمي صعبة الاندماج بالهيكل الإداري الجامعي المتعارف عليه. فمن ناحية، قد يكون لدى إحدى الجامعات مجمعًا للعلوم وتدخل في تعاون مع شركائها في المنطقة أو جيرانها الأوروبيين. ومن ناحية أخرى، قد تكون تمتلك أحد مراكز البحث الذي يعمل كنموذج أولي لاستخدام النمط الثاني من أنماط البحث القائم على التفاعل مع الشركات المحلية الكبرى باعتبار ذلك قاعدة لبرنامج البحث والتطوير والتدريب العالمي. وفي الوقت نفسه، يمكن أن تسعى الغرفة التجارية المحلية إلى إقناع الجامعة بالدخول في شراكة مع إحدى الشركات كما يمكن أن تقدم المدينة الكبرى بالمنطقة اقتراحًا مشتركًا يتضمن قيام الجامعة بالدعم عن طريق السحب أو القرعة لبعض الخطط المالية التي يتم تصميمها لتعزيز مركز المدينة. قد تحتاج الجامعة إلى دعم المدينة فيما يتعلق بتخطيط اللوائح التنظيمية لجلب إحدى التسهيلات العلمية الكبيرة التي تعتبر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة. يمكن أن تصبح هذه المشروعات موضوعات استراتيجية كبيرة تقدم فيها المجازفة المالية والتاريخ العريق للمدينة وفرص التوظيف والمكانة الأكاديمية مثبطات وحوافز تتنافس مع بعضها البعض. كذلك، يمكن أن يلقي التوفيق بين عامل المجازفة داخل الجامعات والمصلحة الشخصية والطموحات المحلية والإقليمية متطلبات عديدة على صانعي السياسة داخل الجامعة، كما يؤكد على السبب الذي جعل من الصعب على الجامعات تحديد آلية صنع القرار والتي يمكنها العمل بالسرعة اللازمة للمساهمة الفعالة في معالجة هذه الأمور.

من البديهي أن أي تعاون يتم مع إحدى السلطات المحلية أو الإقليمية سوف يستغرق المزيد من الوقت ويكون أكثر إحباطًا وتعقيدًا عن التعامل مع أحد مجالس الأبحاث أو الشركات الكبيرة، نظرًا لأن السياسات المحلية والإقليمية سوف تقوم بدور في اتخاذ القرار النهائي. قد يتعين على رؤساء الجامعات القيام بخيارات صعبة حول ما إذا كانوا سيصبحون المتفاوضين الأساسيين بصفة شخصية ولكن الساعات التي يتم قضاؤها في مواصلة هذا

المشروع ستكون أكثر من التي يتم قضاؤها في صميم عمل الجامعة أو تمثيل الجامعة في التعليم الخارجي الأكثر شمولاً. ولكن ربما يكون من الصعب تفويض هذه المهمة إلى شخص آخر، حيث قد تعتمد العلاقات والاتفاق الذي يتم التوصل إليه على المعرفة والثقة المتبادلتين كما قد يتطلب الموقف التزام الجامعة في أية مرحلة من المراحل علاوة على احتمالية عدم مشاركة المجازفات المالية والإدارية. وفي ظل هذه الظروف، تحتاج الجامعات إلى معرفة المواقف التي يجب فيها اتخاذ قرارات حاسمة، كما يجب عليها حماية نائب رئيسها من القيام بعقد الاتفاقيات تحسبًا لظهور عوامل أخرى جديدة فيما بعد كما يجب عليها الاعتماد بشكل كبير على خبرة كبار أعضائها غير الأكاديميين الذين قد تكون لهم روابط وثيقة بصانعي القرارات الخارجيين.

إدارة الأنشطة الإضافية للجامعات

بينما تعمل الجامعات بصورة متزايدة على تنويع مصادر التمويل، فإنها تأخذ على عاتقها مسئوليات ومهام إدارية تختلف بشكل كبير عن صميم عملها. قد تدل بعض النظريات الإدارية أنه يوجد مؤشر واضح على ضرورة قيام الجامعة بالبحث عن مصادر خارجية للتكفل بالمهام من أجل اقتطاع التكاليف ولكن ذلك سوف يؤدي إلى تقليص معدل الدخل والربح الذي يمكن جنيه وسوف يجعل الجامعة معتمدة على المنظمات الخارجية لتوفير الخدمات الرئيسية (يمكنك الاطلاع على الفصل الثالث). ولقد اعتادت الجامعات دومًا على التوصل إلى طرق لإدارة أنشطة العمل الفرعية، حيث يقترح سجل جامعتي أكسفورد وكامبريدج اللتين حققا نجاحًا تامًا في إدارة اثنين من أكبر دور النشر الأكاديمية في العالم أو إحدى الهيئات المسئولة عن إجراء الاختبارات بالكليات أن للجامعات باعًا طويلاً في العمل كتكتلات على نطاق كبير. ذلك، حيث تقوم الجامعات بإدارة أعمال تنظيم المؤتمرات ومحلات بيع الكتب والهدايا ومحلات البيع التجارية، كما تقوم بتأجير المنشآت الرياضية

وفـ ات التدريس، علاوة على القيام بإدارة المراكز الفنية ومكاتب التنسيق الموجودة بالدول الأخرى أو دفع الأموال لهيئات معينة لمساعدتها في اجتذاب الطلاب الوافدين. على الرغم من تزايد الدخل الناتج عن هذه الأنشطة، فإنها تؤدي بطرق عديدة إلى إثارة أمور متعلقة بسياسة الجامعات المستقلة ذاتيًا. وتشتمل بعض هذه الأمور على الأسئلة التالية: هل يجبر التربح من تنظيم المؤتمرات الطلاب على ترك أماكنهم بالجامعة في الإجازات؟ هل يسهم ذلك في تخفيض الإيجارات التي يدفعها الطلاب؟ هل توفر محلات بيع الكتب خدمة أفضل من إحدى سلاسل محلات بيع الكتب المملوكة لجهة خارجية؟ هل تستجيب هذه المحلات لاحتياجات الأقسام الأكاديمية؟ هل تتنافس بصورة غير منصفة مع محلات بيع الكتب المستعملة الخاصة باتحاد الطلاب؟ هل تعد محلات السوبر ماركت والهدايا غير مضرة بالبيئة؟ هل تتلاءم ساعات عمل هذه المحلات مع الاحتياجات الاجتماعية أو الربح التجاري؟ أين تذهب أرباح هذه الخدمات؟ هل يتم الإفراط في استخدام المنشآت الرياضية الخاصة بالجامعة من قبل عملاء من خارج الجامعة لأنهم يدفعون أكثر؟ وهكذا. تثير هذه الخدمات أيضًا أمورًا إدارية مهمة كالسؤال عن الآتي: هل يتمتع العاملون بهيئة التدريس بالتخصص والاحتراف في مجال الدراسة المعني وهل يحصلون على أجور مناسبة في مقابل ذلك؟ هل ينبغي أن يكون لديهم عقود أقل أمانًا من نظرائهم غير الأكاديميين الذين يعملون في الأنشطة التقليدية للجامعة؟ كيف يمكن توجيه أدائهم والإشراف عليه؟ من المسئول عنهم الذي يمكن توجيه التقارير له؟ كيف ينبغي أن تقوم الجامعة بتمويل استثمار الأموال في المباني التجارية؟

علاوة على ذلك، تحتاج الجامعة إلى التفكير في كيفية تسوية هذه الأمور والمسئولين عن القيام بذلك، فمن الممكن أن تتحول الموضوعات الأقل أهمية إلى موضوعات أكثر حساسية ودقة. وقد يتم توضيح هذه الأزمات بالإشارة إلى حالتين وقعتا بإحدى الجامعات. في الحالة الأولى، تولت الجامعة عملية التوفير المركزي لماكينات تصوير المستندات في مكتبة

الجامعة ومن ثم تم تخفيف العبء عن المكتبة التي كانت تقوم بالخفض من الحصة المخصصة للكتب ودوريات المجلات لتوفير المال اللازم لتجديد ماكينات تصوير المستندات (الذي يعد أحد البنود المكلفة). وعلى الرغم من ذلك، اهتمت الجامعة أيضًا بحماية الموارد المالية الخاصة بالمعدات الأكاديمية من التعرض لانخفاض شديد نتيجة شراء معدات جديدة ومن ثم دخلت في اتفاقية يتم بموجبها، باعتبارها جزءًا من العقد الإجمالي لشراء كميات كبيرة من ماكينات التصوير الفوتوغرافي، تأجير المعدات في مقابل دفع تكاليف استخدامها. وعلى الرغم من ذلك، تطلب ذلك زيادة تكاليف التصوير الفوتوغرافي بمكتبة الجامعة. ولم يتساءل أحد عن مغزى ذلك أو عن الفائدة التي يمكن أن تحصل عليها الموارد المالية للمكتبة والمعدات الأكاديمية من تلك الخطة، بيد أن اتحاد الطلاب يرى أن تكاليف التصوير كانت مرتفعة جدًا (حيث كانت تزيد عن ضعف التكاليف الأساسية) وتبنت بعض الأقسام الأكاديمية، التي اعتمدت دراستها بشكل كبير على تصوير الأوراق، مسألة التصرف إزاء شكاوى الطلاب. ومن ثم، قامت مجالس الكلية بعمل تصويت بخصوص التكاليف. ففي الواقع، كان الطلاب يدفعون تكاليف باهظة من أجل الحصول على خدمة أفضل (فقد كانت المعدات التي تم شراؤها ذات جودة أفضل من ذي قبل) ولضمان عدم الحد من قيام المكتبة بشراء الكتب والمجلات الدورية من أجل الدفع لإصلاح المعدات. ولم يكن من الممكن تسوية هذه المناقشات على المستوى التجاري من صنع القرار، حيث دعمت وجهة النظر التجارية التكاليف ولكن اشتمل ذلك أيضًا على مناقشات واسعة النطاق متعلقة بسياسة الجامعة. وفي آخر الأمر، تعين تسوية هذه المناقشة من قبل الجهاز المركزي لصنع القرارات بالجامعة، حيث تم الاتفاق على تثبيت الأسعار على المستويات الحالية لمدة ثلاثة أعوام وتم إصدار بيان أكثر شمولاً يوضح سياسة الجامعة للمتقدمين بالشكاوى.

وتمثلت الحالة الثانية والأكثر شمولاً بهذه الجامعة في الحاجة إلى تحسين المنشآت الاجتماعية بتكلفة استثمارية تبلغ ٤ مليون جنيه إسترليني من أجل زيادة معدل أرباح العمل بتنظيم المؤتمرات (والذي يتم اقتسام الأرباح الناتجة عنه بين الحساب الخاص بأماكن إقامة الطلاب والموارد المالية العامة للجامعة). وعلى الرغم من ذلك، ترتب على توليد الأموال اللازمة لهذا المشروع ضمن الميزانية النقدية للجامعة تأجيل أحد المشروعات الأكاديمية إلى عام أو اثنين. تمثلت المناقشة المتعلقة بالاستثمار في هذا المشروع في أن العمل بمجال تنظيم المؤتمرات يمكن أن يحقق المزيد من الربح (بعد تغطية التكاليف المدفوعة للاستثمار فيه) مما قد يسهم في إدخال المزيد من الموارد للجامعة على المدى البعيد، ولكن ذلك يتم فقط إذا صاحب ذلك تحديث منشآت الجامعة لمواكبة المنافسين التجاريين. وللمرة الثانية، قام الجهاز التجاري بالموافقة على ذلك، ولكن نظرًا لتطلب رأس مال استثماري كبير، تعين الحصول على موافقة اللجنة المالية وكان يجب عقد لجنة تحكيم لتقدير الطلبات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تم تكليف مجموعة من الأعضاء غير الأكاديميين بمراجعة الخطة وخاصة فيما يتعلق بزيادة الدخل والمساهمة المالية للجامعة التي تم التنبؤ بها. قامت المجموعة بعمل تقرير إيجابي للرد على ذلك وانتهجت اللجنة المالية الرؤية القائلة إن المناقشات المتعلقة بالأمور المالية طويلة المدى فاقت الحالة الأكاديمية قصيرة المدى.

يوضح هذان المثالان إلى أي مدى يكون من الصعب فصل القرارات التجارية أو المتسمة بطابع تجاري عن أنشطة الجامعة ككل. وعلى الرغم من مدى قوة وفعالية الهيئة المسئولة عن الدخل المكتسب أو عملية اتخاذ القرارات العملية، فإنها لا يمكنها العمل خارج نطاق الجامعة ويتوقف العديد من مشروعاتها المهمة على موافقة الآلية التي تعمل الجامعة وفقًا لها. ولا يقدم ذلك بعدًا جديدًا لعملية صنع القرار داخل الجامعة نفسها فحسب، بل يحتاج أعضاء الجامعة المشتركون إلى تعلم كيفية فهم مقتضيات القرارات المكلفين باتخاذها والتفكير في الأهداف طويلة المدى مقارنة بالصعوبات قصيرة المدى التي تكتنفها. وعلاوة على ذلك، تتطلب هذه

العملية التفكير في المناقشات المعقدة المتعلقة بسياسة الجامعة التي يقوم بإعدادها عاملون على درجة عالية من الكفاءة. فهذه القرارات لا يمكن اتخاذها بصورة عابرة وسريعة من قبل أفراد غير مطلعين وليس لهم أدنى دراية بالموضوع. إنها تتطلب هذه القرارات بصورة متزايدة فهمًا دقيقًا ومتخصصًا للموضوعات وإدراكًا واضحًا للاحتياجات الاستراتيجية للجامعة حيث يلقي ذلك عدة متطلبات على عاتق اللجان الجامعية، مما يستلزم بالضرورة زيادة الوعي بالشئون الإدارية والمالية المتعلقة بالجامعة. ونتيجة لذلك، أصبحت الإدارة الجامعية أكثر تعقيدًا ومتعددة المستويات والمحاور مما كانت عليه في الماضي.

حينئذٍ، لن تعمل الجامعات وفقًا لنطاق أكثر شمولاً ومجموعة مشتركة من الشئون العملية فحسب، سواء في مجالات الاستثمار التي تنشأ من برامج العمل الإقليمية أو مشروعات توليد الدخل، بل يجب أن تعتمد أيضًا على نطاق أكثر توسعًا من العاملين المؤهلين. وكما رأينا في الفصل الثالث، تعتمد الجامعات من الناحية المالية على المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون ولذا تحتاج إلى نوع من السياسة الخارجية وبالتالي تحتاج إلى مختصين بالسياسة الخارجية لتوجيهها. وللسبب نفسه، يجب على الجامعة تعيين مختصين في الأنشطة المختلفة التي تقوم بها مثل المجامع العلمية ومراكز الفنون وتنظيم المؤتمرات أو محلات البيع بالتجزئة ليس لمجرد إدارتها بل لتطوير سياسات واستراتيجيات خاصة بها. ويجب الوضع في الاعتبار أن هؤلاء المختصين ككبار الموظفين بالجامعة لن يسعدوا بالعمل إذا ما تم تجاهل النصائح التي يدلون بها في مجال العمل الخاص بهم من قبل مجموعة من غير المختصين الذين يشكلون اللجان المسئولة. ولذا، كلما توسع برنامج عمل الجامعة، يجب عرضه على المختصين الذين لا يعتبرون أعضاء بهيئة التدريس أو البحث في الجامعات. وكلما أصبح عمل الجامعة أكثر تعقيدًا، يعتمد المجتمع الأكاديمي بصورة أكبر على المختصين من الخارج. كما يجب أن يمثل ضمان عمل هذه المجموعات في تناغم واحترام متبادل جانبًا رئيسيًا للإدارة الجامعية في العصر الحديث.

تشبه أكثر الجامعات نجاحًا بشكل كبير أحوال المدن الأوروبية في القرون الوسطى، حيث يمتد نطاق برامج عملها خارج العمل الرئيسي بالتدريس والبحث، وتقوم بتطوير معدلات دوران رءوس الأموال والتي تجعل من هذه الجامعات مؤسسات تعليمية كبيرة مستقلة، كما يتنوع دخلها بصورة سريعة وبعيدًا عن الاعتماد على الدولة. ولكن نظرًا لاضطرارها للتدخل في الشئون الإقليمية والمشروعات التجارية أو الأسواق الأجنبية، قد تغفل الجانب الذي يحقق لها النجاح على المستوى الأكاديمي. وفي العصر الحديث، يتعين على الجامعات بطريقة أو بأخرى دمج التوسع في نطاق الأنشطة التي تقوم بها إطار السياسة الشاملة للجامعة الذي يعترف بأن النجاح في هذه المجالات الجديدة لا يمكن أن يكون بديلاً عن التدريس والبحث، فضلاً عن أنه لا يمكن ازدهار التدريس والبحث في ظل الظروف الجديدة إلا إذا تم دعمهما بقوة عن طريق النجاح في هذه المجالات. يمكن أن تقرر بعض الجامعات، لأسباب خاصة بالموقع أو أسباب استراتيجية، ضرورة أن تمثل هذه الأنشطة عنصرًا أوليًا في صميم عملها (على الرغم من أنها تقلل من التركيز على التدريس والبحث متحملة نتائج المجازفة بذلك). لقد تم إلقاء الضوء على مفهوم تكوين جامعات تهتم بالجوانب الإقليمية والصناعية وتوفير المرافق علاوة على الجوانب التعليمية في التقرير الحكومي الرسمي بشأن مستقبل التعليم العالي بالمملكة المتحدة لعام ٢٠٠٣ وتم الترحيب بهذا التنوع، بيد أنه سوف تستمر أكثر الجامعات نجاحًا هي تلك التي تقوم بالتركيز على التدريس والبحث باعتبارهما العناصر الرئيسية في صميم العمل بالجامعة، نظرًا لأنه يتضح بالتجربة أنه كلما أصبحت الجامعات أكثر فعالية في مجالي التدريس والبحث، استطاعت المساهمة بشكل أكبر في هذه البرامج المتوسعة. ولهذا السبب، يمثل اتخاذ القرار بشأن كيفية دمج إطار السياسة وتمثيل الانحدار الأمثل لصنع القرارات بالأجهزة المختصة أو التجارية تحديًا تنظيميًا وسياسيًا هائلاً يتجه نحو صميم العمل باتخاذ القرارات ليس فقط بخصوص الحكم على مدى فعالية إحدى الجامعات بل كيفية تغييرها لسماتها الأساسية.



الفصل السابع
الشهرة العلمية للجامعات

يعقد هذا الفصل مقارنة بين العلامات التجارية التي تحصل عليها الشركات والشهرة العلمية للجامعات وبناء فكرة عامة عن إحدى الجامعات والحفاظ عليها والمزايا التي يمكن أن تمنحها السمعة التجارية المدوية لإحدى الشركات وكذا مزايا الشهرة العلمية للجامعات. كما يبحث في الأسواق المتنوعة التي تتعامل معها الجامعات والمزايا التي يوفرها الاختيار الجيد للموقع والمباني، ولكنه يستنتج أنه على المدى الطويل تكون سمعة الجامعات أكثر ارتباطًا بأدائها. كذلك، يصف الفصل الخطوات التي يمكن اتخاذها لتكوين مفهوم مشترك عن إحدى الجامعات ويوضح كيفية تأثير سمعة الجامعة على طلبات التحاق الطلاب بها (وتأثيره بالتالي على الأمن المالي)، علاوة على تأثيرها على علاقاتها بالصناعة والتجارة والتوظيف وتوليد الموارد المالية. علاوة على ذلك، يؤكد الفصل أيضًا أنه في نظام التعليم العالي الموجه بشكل أكبر نحو السوق، تشكل الشهرة العلمية للجامعات وتحقيقها والمحافظة عليها أهمية متزايدة.

قيمة الجامعات وشهرتها مقارنة بالشركات

بناءً على المعايير العالمية لجودة الشركات، تعد قيمة الأسهم لدى إحدى الشركات عاملاً مهمًا في تحديد قيمتها. تمكن السمعة الجيدة الشركات من القيام بالآتي:

- زيادة أسعار منتجاتها
- دفع أقل الأسعار عند شراء منتجات أخرى
- جذب الأشخاص المتميزين للحصول على وظائف بها
- الشعور بمزيد من الولاء من قبل المستهلكين والموظفين

- الحصول على عوائد أكثر ثباتًا
- مواجهة أخطار أقل فيما يخص التعرض للأزمات
- الحصول على حرية أكبر لتشغيل الأجزاء الأساسية لها

يمكن أن يكون للشهرة العلمية للجامعات تأثيرات مماثلة بشكل كبير. كما يحدث بالنسبة للشركات، تحقق السمعة القوية ميزة استراتيجية، بينما يمثل فقدان السمعة مجازفة تجارية بنفس خطورة الاضراب عن العمل، فإن تدهور سمعة إحدى الجامعات قد يكون باعثًا على انصراف الطلاب عنها. ووفقًا لـ "بي دويل"، سوف يتم تقييم مؤشر الأداء لإحدى الشركات البريطانية أو الأمريكية من قبل سوق الأوراق المالية بمعدل ضعف صافي الأصول بالميزانية العمومية ولكن يتم تقييم الشركات ذات السمعة التجارية القوية أو التي تمتلك منتجات ذات علامات تجارية متميزة بمعدل أربعة أضعاف أصولها الصافية. ويستشهد بإحدى الشركات التي قامت بدفع ستة أضعاف صافي أصولها لشركة أخرى للحصول على العلامة التجارية الخاصة بها. تحصل بعض الشركات على امتيازات نظير تأجير أو ترخيص العلامة التجارية الخاصة بهم لشركات أخرى، مثلما تقوم بعض الجامعات بمنح امتيازات نظير تدريس برامجها لكليات الدول الأخرى. تحقق العلامات التجارية الناجحة الثراء نظرًا لأنها تحتفظ بعملائها القدامى بالإضافة إلى جذب عملاء جدد وتمكن الشركات من طلب نصيب بالسوق والمحافظة عليه كما تقوم بتوليد أسعار مرتفعة وإنشاء تدفق نقدي قوي يمكن استخدامه في الاستثمار في منتجات جديدة وتحقيق النمو المستقبلي. والدليل على ذلك أنه عندما يطلب من العملاء أخذ عينة من المنتجات ويتم إخبارهم بأسمائها مقدمًا، فإنهم يقومون دون اختلاف باختيار المنتجات ذات العلامات التجارية الأقوى من غيرها، حيث إن العلامة التجارية تساعد المستهلكين على اختيار المنتج حتى إذا لم يكن مختلفًا بصورة كبيرة عن المنتجات الأخرى. وعلى هذا الأساس، يمكن أن يختار الطالب جامعة ذات شهرة عالية عن غيرها من

الجامعات الأخرى ذات الشهرة الأقل حتى إذا كانت درجة الجودة التي توفرها هذه الجامعات في مجال معين مماثلة. تميل العلامات التجارية إلى تحديد مراكز الشركات من حيث الأولوية بالنسبة للمستهلك، على سبيل المثال هناك بعض شركات السيارات التي توفر للمستهلك الوجهة الاجتماعية والأناقة العالية بينما تقدم أخرى المسئولية والأمان بينما تحافظ أخرى على البيئة وعدم تلوثها بالعادم وتراعي أخرى توفير الأموال للمستهلك وما إلى ذلك، وعلى هذا الغرار لن يصبح من الصعب عمل مناظرة شبيهة مع الجامعات. فمن ناحية، لجامعتي أكسفورد وكامبريدج مستويات قبول جيدة جدًا يتم الحصول عليها من أعداد معتدلة من الطلاب المتقدمين لها والذين، على الرغم من ذلك، يمثلون مجموعة متميزة يتم اختيارها بصورة ذاتية بينما من الناحية الأخرى، أدت نسبة قليلة من المتقدمين إلى إدراج بعض الجامعات التي تأسست بعد ١٩٩٢ بخدمة القبول بالجامعات والكليات (the University and College Admission Service) والتي تعرف اختصارًا بـ (UCAS) وبذلك اضطرت هذه الجامعات إلى قبول ثلثي الطلاب المتقدمين من خطط التصفية.

ربما يظهر أفضل الأمثلة على الشهرة العلمية وأهميتها التجارية بالنسبة للجامعات في النفقات التي يتم فرضها على برامج الحصول على ماجيستير إدارة الأعمال، حيث تقوم الجامعات الرائدة بالمملكة المتحدة (كلية التجارة بلندن) بفرض مصروفات تزيد عن خمسة أضعاف المصروفات التي تفرضها الجامعات الأقل في المنزلة والتي تقوم بتدريس مناهج تعليمية مماثلة. وفي الواقع، أدى الربط بين معدلات المصروفات العالية وجودة التعليم في أذهان المتقدمين للجامعات إلى استنتاج بعض الجامعات التي تقوم بإعطاء درجة الماجيستير في إدارة الأعمال أنه كلما قامت بزيادة المصروفات، استطاعت جذب أعداد أكبر من المتقدمين. فإن ما تقوم بالدفع من أجله في كلية التجارة بلندن هو الدراسة على أيدي فريق عمل متميز يتمتع بجودة عالية ومجموعة متميزة من الزملاء لديها القدرة على المنافسة علاوة على سمعة الكلية التي تحصل منها على الشهادة. وعندما يتم تطبيق هذا النظام من

المصروفات العالية، على سلسلة كاملة من برامج التخرج مع اختلاف الأسعار من برنامج لآخر، يمكن إدراك فروق الدخل بين الجامعات التي تحصل على قيمة أعلى وتلك التي تحصل على قيمة أقل. على سبيل المثال، سوف تحصل الجامعة التي تخصص ٤٠ بالمائة من إجمالي عدد الطلاب الملتحقين بها لبرامج الخريجين عالية التكلفة على أرباح مالية مختلفة بشكل كبير عن الجامعة التي تخصص ١٥ بالمائة فقط من عدد طلابها لبرامج الخريجين منخفضة التكلفة. وعندما تتم إضافة المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون إلى الميزانية، تتضاعف الأموال المتاحة للاستثمار في عملية التنمية المستقبلية بصورة أكبر.

إن الهدف من كل ما سبق ذكره هو التأكيد على أوجه التشابه التي قد توجد بين الشركات والجامعات فيما يتعلق بقيمة العلامة التجارية أو الشهرة العلمية القوية. ولكن يوجد أيضًا فروق مهمة. أولاً، على الرغم من أنه من الممكن تحديد الشركات ذات أشهر العلامات التجارية مثل أشهر شركات مشروبات المياه الغازية والمحمول والسيارات ومقارنتها بجامعات هارفارد ويال وبرينستون وستانفورد ومعهد ماشيسوت للتكنولوجيا ومعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا وكامبريدج وأكسفورد وإمبريال كوليدج وجامعة زيورخ، والتي يرجع تاريخ تأسيس العديد منها على الأقل إلى القرنين السابع والثامن عشر وبعضها الآخر إلى قبل ذلك، فإن تاريخ تأسيس بعض أشهر الشركات التجارية يرجع إلى خمسين عامًا مضت ويرجع تاريخ تأسيس معظمها إلى أواخر القرن العشرين. وبالفعل، إذا تمتعت إحدى الجامعات بأوروبا بالأبنية والساحات ذات الطراز المعماري العتيق أو الأبنية التي تم إنشاؤها في القرن الثامن عشر، قد يؤدي ذلك إلى التعزيز من شهرتها. وكما أوضح "جينو" (يمكنك الاطلاع على الفصل الأول)، يمكن ربط قدم الجامعات من الناحية الإحصائية بجودة البحث، مما يوضح أن الدور الذي يلعبه العاملون الأكفاء في جذب عاملين أكفاء آخرين يمكن أن يتأثر بقدم الجامعة وطراز المباني اللذين يقومان بدورهما بتوفير دليل على عراقة التراث العلمي للجامعة.

يتمثل الفرق الثاني المهم بين الشركات والجامعات في أن الجامعات تعمل في اتجاهات أكثر بكثير من الشركات. فبصورة أساسية، توجه الشركات أنشطتها نحو إرضاء المساهمين بها وتحقيق الأرباح بينما لا تمتلك الجامعات إطارات محددة بدقة للأنشطة. يظهر ذلك جليًا عند قيام الجامعة بتكوين سمعة. تعتمد الجامعات بشكل كبير على جذب الطلاب نظرًا لأن ذلك يوفر قاعدة للحصول على معظم تمويل الدولة ولكنها يجب أن تسعى أيضًا لجذب دعم الأبحاث من مجالس الأبحاث والهيئات والوكالات الحكومية وقطاع الصناعة والجمعيات الخيرية. ونظرًا لأنها تعتمد على التمويل الحكومي، فإن لديها حافزًا قويًا لإبراز جوانب عملها التي تتفق مع سياسات الحكومة. ولأنها تقوم بدور مهم في مجتمعها المحلي والإقليمي، فإنها يجب أن تأخذ في الاعتبار المصالح المحلية. وعلاوة على ذلك، نظرًا لأنها تتلقى الدعم من بعض الخريجين والمتبرعين المحتملين، فإنها بحاجة إلى تحفيز هذه الاهتمامات. كذلك، لأنها تعتمد على الأموال التي يتم توليدها من المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون، يجب عليها التركيز على الأنشطة التي تحقق الدعاية لها في الدول الأخرى التي يتم جذب الطلاب منها. وعلى الرغم من أن الشركات باعتبارها تكتلات قد تعمل في مجالات تجارية مختلفة، يوجد بالجامعات أقسام وكليات أكاديمية تمتلك أسواقًا مختلفة تمامًا. بالإضافة إلى ذلك، سوف يكون للجامعات أولويات مختلفة في تحقيق الأداء المتميز والحفاظ عليه بصورة قد تبدو متعارضة مع بعضها البعض أمام الأسواق الخارجية. لذا، قد تفقد الجامعة الكثير إذا لم تحافظ على مركز كليات الهندسة والطب التابعة لها حتى إذا أدى إعطاء أولوية لتوفير الموارد اللازمة لهذه المجالات العلمية إلى التأثير على الشهرة الأكاديمية العليا لأقسام التاريخ أو الرياضيات التابعة لها، على سبيل المثال. كما يمكن أن تتداخل هذه الأسواق فيما بينها على النحو الآتي: سوف تجذب الأقسام الأكاديمية بإحدى الجامعات الطلاب من نفس المعاهد والكليات التابعة لها ولكن شهرة بعض الأقسام قد تؤدي إلى تدمير سمعة الجامعة مما يكون بمثابة رادع لإبعاد المرشحين عن الالتحاق بالأقسام

الأخرى. وعلى مستوى القيام بالأبحاث، قد تكون للأقسام الأكاديمية المختلفة علاقات وتحصل على عقود خاصة بإجراء الأبحاث من الشركة نفسها أو أقرب منافسيها.

وثمة أحد الفروق الأخرى الواضحة، ألا وهو تأثير الموقع. بينما قد تنتشر الشركات عبر العديد من المناطق، تقع الجامعات (باستثناء الجامعة المفتوحة) بشكل أساسي في مكان واحد وتأخذ الكثير من رونقها من هذا الموقع. هذا، وتستفيد العديد من الجامعات بصورة كبيرة من الصورة الإيجابية للمدينة التي تقع فيها؛ ومن ثم، تستفيد جامعات بريستول وليدز ومانشستر ونوتنجهام وشيفيلد من الصورة التي رسختها هذه المدن في أذهان المتقدمين ممن يقطنون بجنوب المملكة. بينما لم تستفد ليفربول بشكل كبير من موقعها على الرغم من أن الوضع انعكس تمامًا في الخمسينيات. ربما لم تستطع جامعة وورويك تحقيق هذه الدرجة من النجاح إذا تم ربطها بمدينة كوفينتري، التي تقع بالقرب منها بدلاً من بلدة وورويك. ربما استطاعت جامعة أبريدين استنادًا إلى أبنيتها وساحاتها عتيقة الطراز جذب المزيد من الاهتمام في الجنوب لولا أنها بمنطقة نائية جدًا، بينما تستفيد سان أندروز على الرغم من بعدها عن الجنوب أيضًا من الصورة الإعلامية للمدينة التي تحصل عليها من وجود نادي الجولف بها. ومن بين الجامعات التي تم إنشاؤها في الستينيات، استفادت جامعتا ساسكس ويورك من المنظر الجذاب لمدينتي بريتون ويورك، بينما لم تحصل كيل، الجامعة السابقة لهما على هذه الميزة من منطقة البوتيريز.

عندما قررت جامعتا باث وسري، اللتان كانتا تعرفان بكليات التكنولوجيا المتقدمة سابقًا، نقل مقرهما من مكانه الأصلي في بريستول وباتريسيا، استفادتا الكثير من ذلك. بينما تعين على جامعتي برادفورد وسالفورد، اللتين لهما نفس الأصول ولكنهما اختارتا البقاء في أماكنها الحالية، التغلب على الفكرة المحلية غير الإيجابية المعروفة عنهما. (وفي أوائل الستينيات، قام مجلس جامعة سالفورد بالتصويت بعدم قبول الاقتراح

المقدم بنقل موقعها إلى تشيستر والذي كان من الممكن أن يغير من صورتها.) ومن ناحية أخرى، ربما كان من الممكن تدعيم مركزها إذا لم ينحدر مستوى المناخ الصناعي في التسعينيات الذي عكس قواها الأكاديمية في الستينيات مما أدى إلى ارتباط صورتها بشكل كبير بتدهور موقعها المدني.

علاوة على ذلك، لا يمكن تحديد الشهرة العلمية للجامعات وصورتها من قبل القدم والموقع على الرغم من أنها تتأثر بهما بشكل كبير. فمثلما يحدث بالشركات، لا يمكن تحقيق السمعة ببساطة من خلال تطبيق تقنيات العلاقات العامة أو تحقيق أحد الإنجازات الفردية ولكنها ترتبط بالأداء الجيد على المدى البعيد. على سبيل المثال، تتمتع كلية الاقتصاد التي لا تقع بمكان جذاب بلندن أو ذات أبنية مميزة بشهرة وسمعة طيبة قائمة على جدارتها الأكاديمية وإسهاماتها الثقافية التي قدمتها للفكر الاجتماعي والسياسي. ولم تحافظ جامعة ساسكس، التي تمتعت بسمعة براقة في الستينيات وكانت تتمتع بطراز معماري متميز، على بوادر النجاح التي أبرزتها عند تأسيسها واحتلت مكانتها جامعة ووريك التي تقع في مدينة ميدلاندز الأقل تحضرًا وكذا جامعة يورك التي استفادت من ارتباطها بمدينة يورك. كما قامت كلية الاقتصاد بلندن وجامعة ووريك باستثمار كبير في العلاقات العامة بمفهومها الواسع لتعزيز سمعتها وصورتها، بينما أنفق عدد من الجامعات التي تم إنشاؤها في فترة ما بعد عام ١٩٩٢ مبالغ مالية ضخمة للتعزيز من صورتها وشهرتها دون تحقيق نجاح ملحوظ. فعلى سبيل المثال، لم تنجح جامعة دومونتفورت، التي تعد أكثر الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ إقدامًا على ذلك على الرغم من تميزها بصورة ملحوظة عن الجامعات الأخرى، في ربط الأداء بالصورة التي ترغب في الوصول إليها. كما لم ينتج عن التغييرات المكلفة في الدعاية المكثفة، سواء في صورة شعارات أو إعلانات بدور السينما، في تحقيق الهدف المنشود من احتلال مركز متقدم بالجداول الترتيبية. وعلى الرغم من أن هذه

الدعاية لها تأثيرات قصيرة المدى في جذب طلبات التحاق من الطلاب في اللحظات الأخيرة، فإنها لم تصل إلى المعدل الثابت للتوسع التي تعتزم تحقيقه. ومن بين ما يفوق مائة من مؤسسات التعليم العالي التي تتنافس من أجل الحصول على الاهتمام القومي وأكبر عدد من طلبات الالتحاق والموارد، يتضح أن القليل منها فقط يمكنه تحقيق مركز عالٍ وشخصية مميزة حيث يتمتع بعض هذه الجامعات بمزايا معينة مثل القدم والموقع والأبنية، بينما شقت جامعات أخرى طريقها في التقدم من خلال الأداء الجيد الذي يدعمه في أغلب الأحوال بعض الاستشارات الخاصة بتسويق إنجازاتها.

ونظرًا للشفافية التي توفرها الجداول الترتيبية وإجراء تقييم الأبحاث ونتائج تقييم جودة التدريس، يعد من الصعب تخطيط نجاح أكاديمي حقيقي يتسم بروح المنافسة دون تحقيقه بالفعل. وعلى الرغم من ذلك، لا يعمل ذلك على ردع الجامعات عن إنفاق مبالغ ضخمة لتحسين صورتها وشهرتها المؤسسية بل ينظر العديد من الجامعات إلى هذا الأمر على أنه أداة ضرورية في البيئة التنافسية التي تواجهها الآن. وقد تم تمثيل مدى الاهتمام بصورة الجامعة وأهميتها بالنسبة للمركز الذي تحصل عليه في الحوار التالي لنائب رئيس جامعة جديد في الصحيفة الإخبارية الخاصة بالجامعة:

> "تعتبر جامعة ريدينج أفضل الأسرار الموجودة بوادي تامز (وقام بتعداد مزايا الجامعة). لكن ذلك لا يتضح بالصورة التي ينبغي أن نكون عليها. فالجامعة تحقق مستوى أداء جيد بالفعل، ولكني أعتقد أننا سوف نستفيد الكثير من الترويج لأنفسنا. دعنا نسأل: ما عدد الأشخاص في المنطقة الذين يعرفون أن جامعة ريدينج هي إحدى جامعات القمة العشرين المختصة بالبحث على مستوى الدولة؟ وعلينا أن نضع في الاعتبار أن الجامعات الآن أصبحت أكثر تنوعًا وكفاحًا في محاولة الحصول على نسبة أكبر من الموارد المتاحة المحدودة لجذب أفضل الطلاب وضم أفضل العاملين والاحتفاظ بهم."

تكوين سمعة الجامعة بناءً على شهرة أقسامها

على الرغم من أنه يوجد دليل واضح على أن الجامعة يجب أن تظهر جوانب مختلفة من شخصيتها تماشيًا مع الاهتمامات المتنوعة التي ينبغي أن تتطرق إليها، سوف تسعى كل جامعة إلى الاعتماد على قصة النجاح الفردي لأحد أقسامها في الترويج لنفسه. يذكر أن هناك عددًا قليلاً من الوحدات الأكاديمية، مثل معمل الأبحاث البيولوجية بألمانيا أو معمل كافيندش بكامبريدج أو بعض كليات التجارة، قد يكون لها شهرة مستقلة عن التي تتميز بها جامعاتها، كما استطاعت بعض كليات أكسفورد وكامبريدج تحقيق ذلك. إلا أنه في العديد من الجامعات، على الرغم من ذلك، ترتبط شهرة الجامعة بالشهرة التي تتمتع بها الوحدات الأكاديمية المميزة بشكل خاص ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض. على سبيل المثال، كانت سمعة جامعة مانشستر في فترة ما بعد الحرب تقوم أولاً على قسم الفيزياء الشهير الخاص بها وبعد ذلك على مرصد جودريل بانك، كما دارت شهرة جامعة هال حول قسم الكيمياء وسوثامبتون حول الهندسة والهندسة البحرية وريدينج حول الزراعة. وعلى الرغم من التميز الشديد لأبنية وموقع وخبرة مركز سينسبري، تشتهر جامعة إيست أنجليا ويتم تحديد شهرتها من خلال بحثها في مجال البيئة. ومن الناحية الاستراتيجية، قد يلائم ذلك أغراض البحث ولكن الشهرة المشتركة بين الجامعة وأقسامها تحتاج إلى سمات أكثر شمولاً.

وإذا سلمنا بأن الشهرة العلمية للجامعات تمثل إحدى مزاياها الرئيسية، فإنها تتطلب حينذاك اتخاذ خطوات إيجابية لإدارتها واتباع استراتيجية معينة للحفاظ عليها وتعزيزها. ولا تستطيع أية جامعة تحمل المبالغ التي تكرسها الشركات الكبيرة للبحث في احتياجات السوق وتكوين هوية مستقلة ومميزة، ولكن لا بد أن يكون لدى الجامعات الناجحة مكتب مخصص للعلاقات أو الشئون العامة. وبالوضع في الاعتبار الأسواق العديدة التي يجب أن تتنافس فيها الجامعة، فإنه سوف يصبح من الضروري وضع استراتيجيات منفصلة لترويج

نفسها في الصحف المحلية والإقليمية والقومية والعالمية، مع التركيز بشكل خاص على الدول التي توفد أعدادًا هائلة من طلابها إلى الجامعات الموجودة بتلك الدولة بوجه عام وإلى إحدى جامعاتها بشكل خاص. ولكن الصحافة تعد أقل أهمية من وسائل الإعلام الأخرى، مثل التلفزيون والراديو، حيث تبرز الخصائص التي تميز إحدى الجامعات لعدد كبير من الجمهور. ولقد استفادت جامعتا أكسفورد وكامبريدج بشكل كبير من قربهما النسبي من لندن، بينما اعتمدت كليات جامعة لندن، وأشهرها كلية الاقتصاد، على الفرصة المتاحة لها في الوصول لمحرري الإذاعة والتلفزيون كوسائل للدعاية. وعلى النقيض من ذلك، تأثرت شهرة الجامعات التي تبعد عن لندن، باستثناء جامعة إدينبرج التي تقع بمدينة تتوفر فيها وسائل الإعلام الكبرى، بشكل كبير، وخاصة عندما يتم التنافس على إجراء اللقاءات التلفزيونية أو الزيارات التي تقوم بها أسر إنتاج الأفلام. للتغلب على اعتمادها على إتاحة استوديوهات التلفزيون في بريمنجهام، قامت جامعة وورويك ببناء أحد استديوهات التلفزيون في حرمها الجامعي ومنحت الأكاديميين التابعين لها حق استخدامه للتعليق المباشر على الأحداث التي تدور حول العالم دون الاضطرار إلى التأخير وتحمل التكاليف الباهظة الناتجة عن التوجه خارج الحرم الجامعي للقيام بذلك. (ولكنها مثل العدد الصغير من الجامعات الأخرى التي تقع خارج العاصمة، حصلت على مركز لها بلندن يمكنها من التنافس مع جامعات لندن في محاولة لجذب الاهتمام الإعلامي) تحتاج الجامعات الناجحة إلى السمعة والاهتمام بها والاعتراف بمكانتها ليس بالدولة المعنية فقط بل على المستوى العالمي أيضًا. يتطلب التغلب على مساوئ عدم إمكانية الوصول إلى وسائل الإعلام وعدم الحصول على شهرة مستندة إلى قدم الجامعة الاستثمار والالتزام، كما أنه ليس من السهل تحقيق أحدهما عندما تكون النتيجة غير مباشرة ولا يمكن تقديرها. فما يمثل أمرًا فرعيًا وغير جوهري لإحدى الشركات الطموحة، ربما يكون محور اهتمام وبحث إحدى الجامعات التي يتم فيها إغفال الأهمية الاستراتيجية للتنافس من أجل إثارة اهتمام الإعلام.

وعلى الرغم من ذلك، يعد مضمون ما يتم نشره بوسائل الإعلام مهمًا. فإذا رغبت إحدى الجامعات في الترويج لنفسها بناءً على سمعتها في مجال البحث، فإن الإشارات المتكررة لما يحققه الطلاب غير الخريجين في الصحافة العامة سوف يقوم بالقليل للتعزيز من سمعتها. يسهم اختيار القصص التي تثير اهتمام الإعلام والشخصيات التي تمثل الجامعة بشكل كبير في تحديد شهرة إحدى الجامعات. يمكن للجامعة التي لديها برنامج كبير لإنشاء مبان جديدة أن تقوم بتعزيز شهرتها بعملية التجديد من خلال دعوة شخصيات مناسبة لافتتاحها وضمان التغطية الجيدة للافتتاح من قبل وسائل الإعلام. كما يجب أن تنتبه الجامعة التي تجذب زائرين متميزين إلى استغلال القيمة الإعلامية للحوارات وزيارات المعامل وما إلى ذلك. تركز هذه الأحداث على حاجة الجامعة نفسها لترسيخ علاقتها مع الإعلام، من خلال وجود شخصيات بارزة ترحب بالتعليق على الأحداث المختلفة ومكتب مركزي نشط يحافظ على الاتصال اليومي الوثيق بوسائل الصحافة والإعلام علاوة على حاجتها لامتلاك أرشيف مرتب جيدًا يضم الصور الفوتوغرافية وغيرها بجانب امتلاك مهارة إقناع الأكاديميين بمساعدة الجامعة من خلال استعدادهم لإجراء الحوارات عندما تحتاج الجامعة إلى ذلك. إن ربط الجامعة بالمنظمات المشهورة الأخرى، مثل الشركات أو الجمعيات الأهلية الكبرى الخاصة بالبحث والبنوك الرائدة والشركات القانونية وشركات المحاسبة أو أنشطة البحث التدريبية أو المشتركة أو أجهزة القطاع العام أو الخاص الأخرى أو الأقسام الحكومية، يسهم في الإعلاء من مركزها في وجهة نظر العامة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج قسم العلاقات العامة بالجامعة إلى تجاوز نطاق الإعلام وتكوين السمعة والرأي بمفهوم أكثر شمولاً. ما القطاعات التي تحتاج الجامعة تحسين سمعتها بها؟ ما نقاط الضعف والقوة التي تظهر داخل الجامعة في مضمون وطريقة العرض؟ كيف يمكن تنظيم استراتيجية الشئون العامة لدعم الأهداف الاستراتيجية للجامعة؟ كيف يمكن الإشراف على التأثير الإعلامي فيما يتعلق بدور الجامعة؟ للجامعات طرق عديدة ورائعة لإثارة اهتمام الإعلام

سواء من خلال البحث أو الأحداث الجامعية وأنشطة الطلاب، ولكن يجب توظيف هذه المزايا بطريقة استراتيجية. يمكن للتركيز الكبير على المجالات الرئيسية المؤثرة أن يكون غير مثمر ويمنح نظرة ضيقة للغاية. ومن ثم، فإن أهم ما يمكن تقديمه للاستراتيجية الأحداث التي يمكن فيها تكوين الرأي والتي تهدف إلى تعزيز الشهرة الأكاديمية للجامعة وتوسيعها، مما يؤدي إلى جلب شخصيات بارزة للجامعة لمناقشة موضوعات عامة أمام حشد مدعو من المجتمع. قد تؤكد المناسبات الاجتماعية التي تتم إقامتها في الأماكن المناسبة مع عرضها بشكل جيد على التزام الجامعة بنشاط معين كما توفر الفرصة لجذب الشركاء والمساهمين. سوف يتم تحديد الموقع الذي تتم فيه إقامة هذه المناسبات في أي مكان يوجد فيه الجمهور المنشود، لكن ينبغي أن تمثل هذه الأحداث جزءًا من برنامج يعطي أولوية لموضوعات أو جمهور معين وليست تغطية لمناسبات عارضة يمكن نسيانها بسرعة. والأهم من ذلك كله، تتطلب هذه الأحداث درجة عالية من التخصص لأنه بالترتيب لهذا البرنامج، تقحم الجامعة نفسها في مجال يمكن فيه ملاحظة قصور الأداء بدقة من قبل جمهور اعتاد على مشاهدة عروض ممولة جيدًا من قبل منظمات القطاع الخاص.

تستطيع الجامعات وتقوم بالفعل بالمبالغة في التأكيد لنفسها على الأهمية التي تضيفها السلطات الخارجية إلى المهام التقليدية الخاصة بالتدريس والبحث خاصة وأن مستويات التقدم في البحث قد تكون شديدة الغموض بالنسبة للعامة بحيث يكون لها تأثير بسيط إلا في حالة ارتباطها ببعض النتائج العملية في المستقبل. ومن ثم، ينبغي على الجامعة استغلال المنظمات الملحقة بها، كمراكز الفنون والمسارح والمجامع العلمية وقاعات المؤتمرات وما إلى ذلك، من أجل توسيع شهرة الجامعة أفقيًا أي ربطها بصورة وثيقة بالأنشطة غير الأكاديمية المفيدة. على سبيل المثال قام سباق القوارب ومباراة أندية الجامعات في تويكنهام بالكثير للتعزيز من المكانة العالية لجامعتي أكسفورد وكامبريدج في عيون المجتمع. كما يمكن أن يسهم أحد المجامع العلمية الناجحة أو أحد مراكز الفنون التي تجذب تغطية نقدية جيدة

بصورة كبيرة إلى سمعة الجامعة في مجال العلوم أو العلوم الإنسانية، على الرغم من عدم ارتباطها القوي بدرجات العلوم الأكاديمية أو الإنسانية. كما ينبغي استخدام أية أنشطة تجلب عددًا كبيرًا من الأشخاص إلى الحرم الجامعي – وأشهرها العروض الفنية والمؤتمرات أو المنشآت الرياضية – للتأكيد على السمات الفريدة للجامعة. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه على الرغم من أن النشاط المعين يمكنه توصيل المغزى منه بسرعة، فإن هذه الأنشطة تمثل مستوى من الاتصال يمكن تجديده في المستقبل، سواء كان ذلك متمثلاً في ولي أمر أحد الطلاب أو أحد الحاضرين لبرامج التخرج أو الدورات التدريبية القصيرة أو أحد المؤيدين بطريقة غير مباشرة للمزايا التي تتمتع بها الجامعة في بعض الأحداث الأخرى.

وما يوضحه ذلك هو الحاجة إلى الاهتمام بالمظهر الخارجي للجامعة. ففي أوقات الأزمة المالية، يتجه النظر أولاً في العديد من الجامعات إلى تخفيض ميزانية الصيانة. وعلى الرغم من فاعلية ذلك على المدى القصير في جميع الأحوال، ولكن الإخفاق في تحديث المباني والحفاظ على مظهرها الأنيق وتحسين المنظر العام لها من خلال إزالة الكتابة والرسومات التي يتم نقشها على حوائطها بمجرد ظهورها وإزالة القمامة أو الحفاظ على العلامات التوجيهية الجديدة والالتزام بإعادة تشجير الحرم الجامعي والتنظيف اليومي والتزيين الخارجي وكل الخطوات الأخرى اللازمة لتوفير صورة مرئية جذابة للجامعة يعد تجاهلاً لأحد الجوانب الحيوية للطريقة التي ينظر بها الأشخاص للمؤسسات. وهذه الصورة التي يرى أفراد المجتمع المعتادون على إدارة الخدمات العامة الجامعات عليها. لذلك، فإن الحرم الجامعي الذي يتمتع بالمنظر الأنيق والصيانة الجيدة والتمثيل الجيد والمباني المزودة بجميع المعدات اللازمة لا يعدان ضروريين فقط فيما يتعلق بالصورة الخارجية ومعدلات فرص حصول الجامعات على القروض من البنوك المختصة، بل يعدان مهمين أيضًا للرفع من الحالة المعنوية لكل من العاملين والطلاب. فلا يوجد دافع إلى الشعور بالإحباط أكثر من اصطحاب أحد الزائرين في جولة بحرم جامعي في حالة متردية يفتقر إلى الصيانة ويظهر

مدى قصور الأداء بالجامعة. بينما على الجانب الآخر، يعتز فريق العمل المسئول عن رعاية مرافق الجامعة بها، وخاصة عمال النظافة والمسئولين عن رعاية الحدائق والملاعب، بعملهم وينظرون إلى التزام الجامعة بتوفير ظروف وبيئة ذات جودة عالية على أنها إحدى المساهمات اللازمة للنجاح الأكاديمي لها. يعد الحرم الجامعي الجذاب الذي تتم صيانته بطريقة جيدة عامل جذب مهمًا لإمكانية الحصول على فرق عمل جديدة وطلبات التحاق من الطلاب وأولياء أمورهم ومُمولين جدد، حيث يمنحهم ذلك الثقة في أنه تتم إدارة الجامعة جيدًا ويظهر الاعتزاز بالأداء الجيد لها، بينما يؤدي الحرم الجامعي متردي الحال إلى العكس تمامًا.

وتتمثل إحدى سمات الجامعات الناجحة في الحالة المعنوية المرتفعة للمسئولين عن الجامعة، حيث يكمن أحد المبادئ الأساسية للتسويق الناجح في قيام المسئولين عن رعاية مرافق الجامعة بتحديد كيفية نظر العملاء إلى أية جامعة. قد لا تقوم الجامعات بالترويج المباشر لنفسها بالطريقة التي تتبعها العديد من المنظمات التجارية، ولكنها ترتبط بالمجتمع من خلال طرق متشابهة. يقوم هذا الفريق بتوجيه الزائرين وإرشاد أولياء الأمور إلى مواقع الأقسام الأكاديمية وتنظيم جراج للسيارات والتعامل مع أية حالة فقدان للمتعلقات الشخصية أو الممتلكات وتوفير وسائل الرفاهية وإدارة مكتب دفع المصروفات أو منافذ البيع المفتوحة بالحرم الجامعي وتوجيه عمل الجامعة على هذا الأساس. وتمثل فرق العاملين التي تتسم بالتعاون والإيجابية واللطف أفضل واجهة يمكن أن تظهر بها الجامعة في نظر الآخرين والعالم، حيث يمكن أن يكون السائق الذين يظهر الفضائل التي تتميز بها الجامعة لأحد الزائرين الذي اصطحبه لزيارة الجامعة أفضل وسيلة للدعاية يمكن أن تقوم بها الجامعة. فبالفعل، يجب أن تدرك الجامعات أن لصورتها الخارجية تأثيرًا شديدًا على العاملين بها على جميع المستويات. يرى كل من "دي جيوا" و"جي بي توماس" أن الشخصية القوية للجامعة وخاصة إذا ارتبطت بأسلوب يتسم بروح التنافس، بدلاً من الأسلوب الدفاعي، يمكن أن تمنح العاملين الثقة اللازمة للتفاعل بشكل إيجابي. ووجدا أن فرق الإدارة العليا

للجامعة التي استطاعت ربط التغيير الاستراتيجي بصورة متقدمة عن الجامعة قد تبنت إدخال تحسينات قوية على الأداء علاوة على أنه يمكن تحقيق مزيد من التقدم من خلال وضع صورة متقدمة للتحسين المستقبلي الجوهري والدائم. وما يوضحه ذلك هو أن تكوين سمعة خارجية أو شهرة علمية قوية يؤدي إلى فوائد داخلية كبيرة، حيث يرفع مستوى الثقة ويولد حالة معنوية مرتفعة ويحث العاملين على التحرك بإيجابية ويعزز القوة الدافعة على التقدم داخل الجامعات. لكن، يجب الوضع في الاعتبار أن المحاولات المكلفة لتكوين سمعة أو شهرة علمية التي تفتقر إلى عوامل الدعم اللازمة غير فعالة على المدى البعيد على المستوى الخارجي، كما سوف تثير الشك وفقدان الثقة على المستوى الداخلي. بيد أن الجامعات الناجحة التي تستثمر جهودها في تكوين شهرة عامة قد تجد أنها تدعم مركزها داخليًا وخارجيًا على حد سواء.

تأثير السمعة على التحاق الطلاب بالجامعة

يتم تخصيص ٨٠ بالمائة من المنح المستمرة لمجلس التمويل لدعم تعليم طلاب المملكة المتحدة، حيث يمثل اجتذاب الطلاب والمحافظة عليهم مساهمات كبيرة للاستقرار المالي. وعلى الرغم من ذلك، يعد جذب الطلاب أمرًا معقدًا بشدة. فعلى الرغم من وجود عدد هائل من الأدلة الإرشادية المكتوبة من قبل المختصين، فإن الطلاب قد يتأثرون بالمدرسين والجداول الترتيبية وما يتداوله الطلاب من معلومات حول الجامعات وكذلك ببعض العوامل البسيطة مثل تفاصيل دورات تدريبية معينة أو قرب الجامعة وبعدها عن منازلهم. فعند تحديد الطلاب لرغباتهم بمكتب القبول بالجامعات والكليات، يتضح بالدليل أن المرشحين يتأثرون إيجابيًا وسلبيًا بالحصول على المستوى الأول القياسي باختبارات الشهادة التعليمية العامة ببريطانيا في برنامج الدراسة الذي يريدون الالتحاق به. ينجذب بعض الطلاب بصورة إيجابية إلى البرامج التي تتطلب درجات عالية باعتبار ذلك مؤشرًا على التمتع بجودة ومستوى قبول عاليين، بينما

لا يرغب الآخرون الحاصلون على درجات منخفضة باختبارات الشهادة التعليمية العالية في التقديم بها. يوجد العديد من الأمثلة على زيادة تقديم الطلاب ببعض المجالات عندما يتم رفع درجات مستوى القبول بها إذا تم إقناع الطلاب أن هذا الارتفاع بمستويات القبول يتطابق مع الشهرة التي يكونها أحد الأقسام أو الجامعات. ويمكن الحكم على نجاح الجامعة في التطرق لهذه الأمور من خلال عدد طلبات الالتحاق المقدمة لمكتب القبول بالجامعات والكليات، حيث سجل البعض متوسط ٢٦ نقطة في مستوى القبول خلال جميع البرامج بينما حصل البعض الآخر على ١٥ نقطة أو أقل بالبرامج التعليمية الحاصلة على المستوى الأول. تمثل هذه المستويات فروقًا كبيرة كالتي تظهر بوضوح في البحث الذي قام به إجراء تقييم الأبحاث. يذكر أن صورة الجامعة وسمعتها تؤثران بشكل حاسم على هذه العملية.

وعلى الرغم من ذلك، للجذب القوي للطلاب، لا تستطيع معظم الجامعات الاعتماد على الشهرة العلمية وحدها. يعد جذب الطلاب أمرًا تنافسيًا ومتقلبًا، كما يتأثر بمجموعة من العوامل غير الأكاديمية، كالموقع الجغرافي للجامعة سواء كانت متعددة الفروع أم لديها حرم جامعي واحد والتكاليف المتعلقة بذلك وجودة الحياة الاجتماعية وما إلى ذلك. لذلك، يجب أن تقوم الجامعات بتطوير استراتيجيات للتعامل مع هذا السوق، مع الوضع في الاعتبار أنه كلما قامت بتكوين انطباع إيجابي في نفوس المتقدمين من الطلاب، استفادت الجامعة من المعلومات والانطباعات التي يتبادلها الطلاب حول جامعة ما مما يؤدي إلى تحقيق سوق قوية ودائمة. وفي ظل سوق الجامعات الكبير، وإن يكن يتم تقسيمه بصورة متزايدة، قامت الجامعات التي يمكنها تكوين شخصية ملموسة وجذابة ومثيرة لروح التحدي علاوة على توفير برامج أكاديمية معينة تثير اهتمام المرشحين بتحقيق مركز تنافسي فريد. وتتمثل إحدى طرق تحقيق ذلك في تشجيع المتقدمين الحاليين على زيارة الجامعة. يتطلب ذلك إقامة احتفالات تفتح فيها الجامعة أبوابها أمام جميع الزائرين، أو ما يعرف باليوم المفتوح، بحيث تضمن أن الأقسام الأكاديمية تستخدم العاملين ذوي الكفاءة في

تغطية هذه الأحداث (بدلاً ممن يتم تخصيصهم للمهمة لأنهم أقل نجاحًا في مجال التدريس أو البحث). علاوة على ذلك، ينبغي التأكد من التدريب الكافي والمناسب للمشرفين على الطلاب وسلاسة ترتيبات ركن السيارات والانتقال وسهولتها بالنسبة للمستخدمين علاوة على سهولة اتباع اللافتات الإرشادية بالجامعة وتمتع الحرم الجامعي بأفضل مظهر له. يحقق ربط حضور اليوم المفتوح بطلبات التقديم الفعلية بالمعاهد والكليات والقبول بها صورة لنقاط القوة والضعف في السوق سواء في المنطقة أو فرع الدراسة أو نوع المعهد أو الكلية أو الطبقة الاجتماعية. تقوم الجامعات الناجحة ببناء الأسواق باستخدام هذه البيانات وغيرها للارتقاء من أساليبها بصفة سنوية، نظرًا لأنها لا تريد فقط قبول العدد اللازم بجميع درجات البرامج التابعة لها بل ترغب أيضًا في الحصول على عدد من المتقدمين يتسم بالقوة والقدرة على المنافسة. ولا يقوم ذلك فقط بدور في تكوين الشهرة العلمية لدى المعاهد والكليات والمدرسين وأولياء الأمور، بل يقدم أيضًا تحديًا مثيرًا لروح التنافس لدى المرشحين، حيث يمثل قيام إحدى الجامعات ذات المستويات العالية من القبول بتقديم عرض ما على بعض المرشحين منزلة أكاديمية يسعى إليها أفراد المجموعة المتقدمة كل عام.

يمنح بناء مركز قوي للقبول مزايا هائلة. فبصرف النظر عن الفوائد الأكاديمية الواضحة، يمنح ذلك الثقة للتخطيط المالي للجامعة ويضمن عدم المخاطرة بمستقبل بعض مجالات الدراسة نتيجة لنقص أعداد الطلاب المتقدمين لها. ويمنح ذلك الثقة للطلاب أنفسهم. وعلى الرغم من ذلك، سريعًا ما يضعف مركز القبول القوي إذا تبين للمتقدمين في العام القادم أن الوضع بالجامعة ليس كما تروج له، سواء من الناحية الأكاديمية أو الاجتماعية أو غير ذلك. ومن ثم، لا يعد عمل قائمة قوية بطلبات التقدم للجامعة مجرد انعكاس لمنشور أو موقع فعال على شبكة الإنترنت أو مراكز عليا بالجداول الترتيبية، ولكنه يضمن توفير الخبرات الجيدة للطلاب المتمثلة في إتاحة أماكن غير مكلفة وجذابة لإقامة الطلاب والتدريس الجيد وتزويد المكتبة بالكتب اللازمة والعمل الكفء لنظم تكنولوجيا

المعلومات وتوفير مناخ فعال ومثير لنشاط الطلاب والاستمتاع بالوقت الذي يتم قضاؤه في الجامعة. توضح التجربة التجارية أن الاحتفاظ بعملاء قدامى يكلف ما بين ثلاثة إلى خمسة أضعاف تكلفة كسب عملاء جدد وأنه من خلال الاحتفاظ بزيادة تصل إلى ٥ بالمائة من العملاء، تزيد الشركات أرباحها بنسبة ٨٥ بالمائة. يخبر العملاء الذين لا يشعرون بالرضا عن منتج ما في المتوسط ١٤ شخصًا عن استيائهم، بيد أن العملاء الذين يشعرون بالرضا الشديد لا يقومون فقط بشراء البضائع بنسبة ستة أضعاف بشكل أكبر من غيرهم بل يروجون لرضاهم أمام العملاء الآخرين. كذلك، تقوم الجامعات التي تجذب طلابًا جيدين بالاحتفاظ بهم حيث إنهم ينقلون انطباعهم إلى معاهدهم وكلياتهم والمجموعات المتعاقبة من المرشحين. يعتبر الطلاب الذين يشعرون بالرضا عن أداء الجامعة أفضل ضمان لسمعة الجامعة مثلما يجدون بعد ذلك في وظائفهم أن ولاء العميل يعد القاعدة الأكثر أمانًا لتوليد الأموال التي يساهم بها الخريجون.

يعد الحصول على قائمة قبول قوية مسئولية مشتركة بين قيادة الجامعة والأقسام، حيث يكون لكل قسم أو مستوى من البرامج سوقه الفرعي الذي ينافس به الأقسام أو مستويات البرامج المماثلة بالجامعات الأخرى. يستطيع أعضاء هيئة التدريس المسئولون عن معدلات القبول تحديد منافسيهم من خلال بيانات خدمة القبول بالجامعات والكليات على أساس مستوى العرض ونسبة القبول وما إلى ذلك ويجب عليهم تحديد مراكزهم وفقًا لذلك. إلا أن هذا الأمر ليس بالسهل، حيث يجب على الأقسام أن تعقد توازنًا بين التكامل الأكاديمي لعروضها الخاصة بالمستويات (التي يقوم العاملون المتوفرون بإملائها بصورة جزئية) واختيارات الطلاب المبنية على الأهواء والاعتبارات السطحية. وهناك العديد من الأمثلة على أنه يترسخ في أذهان الكثير من الطلاب أن المخطط التعليمي لبرنامج معين أكثر أهمية من سمعة الجامعة وأن الكثير من الأقسام تقوم بإنشاء أسواق متميزة خاصة بها نظرًا لتخصص معين. فعلى سبيل المثال، تشتهر جامعة أكسفورد بإحدى الدرجات التي يتم

الحصول عليها من دراسة الفلسفة والعلوم السياسية والاقتصادية وتجذب بعض الأقسام مثل قسم الفيزياء بمانشستر أو قسم الرياضيات بوورويك المرشحين بصرف النظر عن جامعاتهم المذكورة. تمثل العديد من الأقسام أسواقًا ملائمة تمنح تركيزًا معينًا على القوى والاهتمامات. يمثل التمييز بين هذه القوى وتوضيحها وجعلها جذابة للطلاب الذين يقومون بعملية المفاضلة عنصرًا رئيسيًا في الحفاظ على مركز قوي بالسوق وقد يتطلب ذلك دعمًا جامعيًا مركزيًا حيث قد يحتاج أحد الأقسام المشورة حول متطلبات السوق بصورة مختلفة عما يرغب في تقديمه. علاوة على ذلك، قد لا يستطيع قسم ما يرغب في تغيير المنهج التعليمي الخاص به القيام بذلك إلا إذا استطاع الاعتماد على الموارد الإضافية للعاملين ومن ثم يجب إدخال آلية توزيع الموارد المركزية حيز التنفيذ. ربما يمثل تكوين مركز قوي خاص بالقبول بالأقسام في بعض الأحيان أكثر الطرق فعالية لمنحها فرصة للحصول على معدل عالٍ في إجراء تقييم الأبحاث، نظرًا لأن ذلك يكفل تعيين فرق عمل جديدة ويخلص الأقسام من تضييع الوقت في جهود الإصلاح لضمان أنها تحقق العدد المنشود من الطلاب المتقدمين من بين النطاق المتناقص من المرشحين.

برامج خريجي الجامعات

اعتاد البعض الاعتقاد أن العمل بالدراسات العليا لا يتعرض لتأثير السوق، حيث كان يتم جذب الطلاب المتقدمين للحصول على درجة الدكتوراة إلى اكتساب الخبرة البحثية الخاصة بالباحثين الفرديين أو شهرة بعض فرق البحث بينما يسعى المتقدمون للحصول على درجة الماجيستير إلى البرامج المهنية الخاصة بمجال اختصاصهم غالبًا في الجامعة التي حصلوا فيها على شهادتهم الأولى. ولقد تغير ذلك في الثمانينيات، حيث أصبح للطلاب الباحثين أهمية أكبر نظرًا لدورهم في دعم اهتمامات البحث داخل الأقسام في الطلبات التي يقدمونها لإجراء تقييم الأبحاث. كما أصبحت برامج الماجيستير ذات أهمية متزايدة نظرًا لأنها قد توفر ظروفًا مشجعة للطلاب المتقدمين للحصول على درجة الدكتوراة أو لأنها

جذبت الطلاب الوافدين الذين يدفعون مصروفات كاملة. بالإضافة إلى ذلك، نتيجة لتطور التعليم العالي، اختار العديد من الطلاب القيام بدراسات عليا ليتميزوا عن غيرهم من حديثي التخرج وغالبًا لتتويج درجتهم العلمية الأولى بلقب أستاذية من إحدى الجامعات ذات المعدلات المرتفعة. وعلى الرغم من ذلك، ظلت معظم الجامعات موجهة نحو الطلاب غير الخريجين بصورة أساسية وقام القليل منها بمنح الكثير من الأماكن لطلبة الدراسات العليا بالمدينة الجامعية وحتى عندما قامت بذلك سيطر الطلاب غير الخريجين على هذه الأماكن. بالإضافة إلى ذلك، اعتمدت الجامعات على اتحادات الطلاب الخاصة بها في الدعم الاجتماعي والتي شكلت محيطات غريبة ومتسمة بالضوضاء بالنسبة للكثير من طلبة الدراسات العليا. وكانت جامعة وورويك الأولى من بين جامعات المملكة المتحدة التي حاولت معالجة تهميش طلبة الدراسات العليا من خلال إنشاء معهد مركزي للخريجين الذي لم يسع فقط إلى وضع معايير وتركيز الكثير من التعامل مع إدارة الشئون الخاصة بالطلاب الخريجين، بل تولى عملية ضم الخريجين كذلك من خلال الدعاية المركزية وعقد أيام مفتوحة والتسويق. علاوة على ذلك، عندما قام معهد الخريجين بإلقاء الضغوط على سياسة المكتبة وتوفير أماكن لإقامة الطلاب والتسهيلات الاجتماعية المنفصلة، كان التأثير ملحوظًا وارتفعت نسبة الطلاب الخريجين من ٢٥ بالمائة إلى أكثر من ٤٠ بالمائة من إجمالي عدد الطلاب ككل في أقل من عقد واحد. واتبعت ذلك الجامعات الأخرى. وبشكل متزايد، يمكن مقارنة طلب بعض برامج الدراسات العليا ببعض الجامعات بالبرامج الشهيرة الخاصة بغير الخريجين. فبينما كان يتم التحكم في أعداد الطلاب غير الخريجين من قبل مجالس التمويل، لم تتم ممارسة أية قيود على برامج الخريجين. أدى ذلك إلى تحفيز النمو وإنشاء هيكل مالي موجهًا من قبل احتياجات السوق. على الرغم من أن جزءًا كبيرًا من هذا التوسع كان يعتمد بصورة أكبر على الطلاب الوافدين من الدول الأخرى، شجع غياب القيود القومية والاهتمام المتزايد بتعليم الخريجين على خلق المناخ الأكاديمي الذي يعتمد على

التحديث بشكل أكبر مما يوجد على مستوى الطلاب دون الخريجين. واتخذ ذلك شكلين، يرتبط أولهما بتطوير برامج جديدة والثاني بوضع هياكل جديدة للتدريس للخريجين. ففي الشكل الأول، تم بدء بعض البرامج مثل درجات الماجيستير بالرياضيات المالية التي تضم قوى أقسام الرياضيات مع كليات التجارة مقابل دفع الطلاب لكافة التكاليف وقد حققت نجاحًا عظيمًا. وفي الشكل الثاني، تمت زيادة عدد من الهياكل الجديدة. وقد تم إغفال التعليم عن بعد من قبل الجامعات التقليدية إلى أن اتضح لها مدى الفائدة التي تم جنيها من درجات ماجيستير إدارة الأعمال التي تم الحصول عليها من خلال التعليم عن بعد. وتم اتباع ذلك في مجالات أخرى مثل المناهج الخاصة بتطوير التعليم التي يتم تعلمها عبر أساليب التعليم عن بعد. ومن الأساليب الأخرى التي تم اتباعها تدريس البرامج على أساس مقرر وحدات تعليمية يهدف إلى الطلاب الذين يدرسون في مجال الصناعة أو الذين يعملون في الدول الأخرى.

كذلك، عملت الشهرة العلمية لكل من الجامعات والأقسام معًا على تطوير الأسواق. يمكن أن ينظر قسم الاقتصاد المميز بالمملكة المتحدة وفي الدول الأخرى على أنه يهتم بتدريس برنامج اقتصادي جذاب على مستوى الدراسات العليا، ولكن لماجيستير علوم الاقتصاد الذي يتم الحصول عليه من كلية الاقتصاد بلندن قيمة تجارية وتميز لا يضارعه أي شيء تظهره درجات إجراء تقييم الأبحاث. يمكن تحديد مصروفات البرامج التعليمية التي تجذب الكثير من طلبات الالتحاق لتعكس الطلب عليها مما يمكن البرامج الناجحة من توليد التمويل اللازم للبحث الذي سوف يعزز من دخل الدولة علاوة على توفير رءوس أموال للاستثمار في مشروعات أكاديمية جديدة في مجال آخر بالجامعة. قد تمكن المصروفات العالية قسم ما من ضم عاملين إضافيين مما يعزز من أدائه البحثي. ولذا، تقوم البرامج الدراسية الناجحة بتعزيز سمعة الجامعة والاعتماد عليها كذلك. وعلى الرغم من ذلك، تتطلب هذه البرامج استثمار هائل للجهود حتى تكون ناجحة ونادرًا ما يمكن بدؤها دون

الحصول على الدعم المركزي سواء من خلال تقاسم خطر المجازفات بين الأقسام والقيادة المركزية للجامعة أو عن طريق مساهمة القيادة بنصيبها من دخل المصروفات علاوة على نفقات التشغيل العادية غير المباشرة لمدة عامين لتوفير الدعم اللازم لاستمرار تلك البرامج.

الطلاب الوافدون

حتى صدور القرار الذي تطلب من جامعات المملكة المتحدة فرض مصروفات كاملة على الطلاب الوافدين والذي تم سريانه من ١٩٨١، كانت الجامعات لا تميز كثيرًا بين طلاب المنازل والطلاب الوافدين فيما يخص القبول بها. ونتيجة لذلك، باستثناء الجامعات التكنولوجية القليلة وبعض الدورات المعينة فقط، ظل عدد الطلاب الوافدين منخفضًا نظرًا لأنه كان يتم قبولهم في معظم الأحوال لسد النقص في طلاب الدولة نفسها. ولكن، مع التحرك العام تجاه نظم التعليم العالي الشاملة التي تجذب طلابًا من الدول الأخرى وعدم قدرة بعض نظم التعليم العالي على مواكبة الطلب المتزايد عليها علاوة على المهارات التسويقية الخاصة بنظام المملكة المتحدة التي تسعى لجذب دخل مرتفع من المصروفات، تم إنشاء سوق كبير يتسم بروح التنافس بخصوص طلاب التعليم العالي. فلا يوجد مجال واحد من أنشطة الجامعة يتطلب اهتمام استراتيجي أكبر أو يعد أكثر تعقيدًا في تكوينه المالي. فبالإضافة إلى تعرض أجزاء مختلفة من العالم لعدم ثبات في الحالة الاقتصادية وتقلبات في سعر العملة مما يؤثر بشكل جذري على دخل المصروفات داخل الجامعة، يؤثر معدل سعر الصرف بالمملكة المتحدة على احتمالات جذب الطلاب لها باستثناء الجامعات ذات الشهرة الكبيرة. كما أنه لا يوجد من الأنشطة ما يعتمد بصورة أكبر من غيره على تطبيق أساليب التسويق الموجودة، حيث يتضمن ذلك الأسئلة التالية: ما عدد الدول التي ينبغي أن تسعى الجامعة لتطوير أسواق بها؟ هل يجب أن تقوم بذلك بمفردها أو بالتعاون مع الجامعات الأخرى للتمهيد للمنافسة؟ هل يجب عليها فتح مكتب تسويقي خاص بها أو تفويض الأمر إلى إحدى الوكالات المختصة بذلك أو الاعتماد على سمعتها وحدها؟ هل تهدف الجامعات

أساسًا إلى الحصول على طلبات التحاق من الطلاب غير الخريجين (تتمثل الميزة الاستراتيجية لذلك في أنها توفر دخل من المصروفات لثلاثة أو أربعة أعوام) أو الطلاب الخريجين؟ هل تمنح امتياز تدريس برامجها التعليمية للمؤسسات القومية أم تقصر استخدام اسمها عليها؟ لأي مدى يمكن للطلاب الوافدين التعزيز من الاستراتيجية الأكاديمية بدلاً من مجرد تحسين الوضع المالي للجامعة. تعتمد إجابة هذه الأسئلة على الدولة المعنية والملامح الأكاديمية الخاصة بالجامعة وشهرتها العالمية. كيف ينبغي أن تدير الجامعة ضم الطلاب من مختلف أنحاء العالم؟ هل ينبغي تمويل المكتب باعتباره قسمًا إداريًا عاديًا وجزءًا من الميزانية المركزية أو من دخل المصروفات الذي يتم توليده؟ لأي مدى يمكن إعطاؤه صلاحيات لتطوير سياسته واستثمار الموارد لدعم مركز الجامعة داخل السوق؟ ما مدى توازن علاقته بالأقسام الأكاديمية المختلفة وعلى من تقع مسئولية اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة تطوير برامج جديدة؟ لا شك أنه تدهورت شهرة بعض الجامعات، بالفعل بعض جامعات التعليم العالي بالمملكة المتحدة، من خلال بعض الأنشطة غير المسئولة التي تتم ممارستها بالدول الأخرى. وعلى نفس المنوال، نجحت بعض الجامعات في تكوين شهرة بالدول الأخرى تعد أكثر إيجابية بصورة ملحوظة عما قد يتم توقعه بالجداول الترتيبية بالمملكة المتحدة. إلا أن تطوير الأسواق الخارجية قد أدى إلى التحسين من سمعة الجامعات الفردية وشهرتها بشكل كبير. كما أدت الأمور المتعلقة بحجم الأسواق وطرق مخاطبة احتياجاتها وأساليب الاتصال بها وسرعة رد الفعل تجاه التغييرات التي تطرأ عليها إلى تحقيق بعد جديد للإدارة الجامعية حيث يتم دعم سمعتها وشهرتها بدرجات عالية من الاحتراف والتخصص. وعندما تعتمد الجامعة على نسبة تصل إلى حوالي ١٢ بالمائة من دخلها من المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون، تصبح الحاجة للمحافظة على هذا الدخل وتعزيزه إذا أمكن إحدى الأولويات، حيث قد يكون لتقلبات السوق أو تدهور شهرة إحدى الجامعات بالدول الأخرى عواقب وخيمة على عملها الأساسي بالمملكة المتحدة.

علاقة الجامعات بالصناعة والتجارة والتوظيف

ترتبط الجامعات بالصناعة والتجارة وعالم التوظيف بطرق عديدة ولكن في ثلاث منها على وجه الخصوص، تقوم سمعتها بدور مهم وتتمثل هذه الطرق في فرص العمل المتاحة بالنسبة للطلاب ونطاق السوق قصير المدى وعقود الأبحاث التي يتم إجراؤها مع الشركات. تتمثل إحدى النتائج الحتمية لزيادة عدد الجامعات في أن أصحاب الشركات أصبحوا أكثر قدرة على اختيار الجامعات التي تهدف إلى قبول الخريجين منها. كما تحتفظ بعض الشركات بقوائم تصل إلى عشر أو خمس عشرة جامعة تقوم بزيارتها وتقديم بعض العروض بها دون غيرها. ومن هنا تظهر أهمية الجداول الترتيبية، حيث لا يكون لهذه الجداول في أي مجال تأثير أكبر من تأثيرها على توظيف العاملين بالقطاعين الصناعي أو التجاري، نظرًا لأنه بصدد نظام التعليم العالي الذي يضم جميع فئات الشعب، تقوم الجداول بتبسيط المهمة حيث توضح جامعات القمة التي يمكن للشركات الاختيار من بينها، الأمر الذي تظهر فوائده فيما يخص سوق العمل على المدى البعيد. أما بالنسبة للخريجين الذين شهدوا صعود الجامعة التي تخرجوا منها أعلى الجداول الترتيبية، فإنهم يكونون شبه متأكدين بأنه سوف يزيد الطلب عليهم في مجال العمل وسوف يحققون مكاسب شخصية من ذلك.

كما تعتبر الشهرة العلمية للجامعة وتقدير اسمها من الأمور ذات الأهمية في نطاق السوق قصير المدى الذي ترحب فيه الشركات بتوجيه الدعوة للجامعات الشهيرة بالأسواق لتقديم العطاءات بشكل أكبر من الجامعات غير المشهورة. وبما أن هذه الجامعات تمتلك أفضل التسهيلات بالتأكيد، فإنها تعد مناسبة للقيام بذلك مما يعكس رد فعل حتمي للسوق. تظهر بيانات الهيئة الإحصائية للتعليم العالي أن الجامعات الأكثر نجاحًا تفز بأكبر عدد من برامج التعليم قصيرة المدى. أما بالنسبة للبحث، يقل تأثر الصناعة والتجارة بسمعة الجامعات عن تأثير السمعة الأكاديمية الفردية أو شهرة أحد الأقسام حيث من المحتمل أن تتحكم الظروف السائدة بالأسواق بمجالات معينة. على الرغم من ذلك،

باستثناء جامعة كرانفيلد، تمتلك المؤسسات التعليمية التي تحقق أكبر دخل من الأبحاث كجامعات أكسفورد وكامبريدج وإمبريال كوليدج وكلية الاقتصاد بلندن أكبر دخل من البحث في مجال الصناعة أيضًا. ونظرًا لأن الأموال التي يمد بها إجراء تقييم الأبحاث تتركز بشدة على هذه المجموعة من الجامعات المختصة بالبحث المكثف، ليس من المثير للدهشة قيام قطاعي الصناعة والتجارة بتركيز العقود الخاصة بالأبحاث في هذه المؤسسات. ولكن هناك بعض الاستثناءات، على سبيل المثال حصلت جامعة نوتنجهام الحاصلة على المركز التاسع عشر بين مراكز إجراء تقييم الأبحاث عام ٢٠٠١ على المركز الرابع في الجدول الترتيبي الخاص بالتمويل الصناعي لعامي ٢٠٠٠ و٢٠٠١ بينما تظهر جامعتا كرانفيلد وجلاسجو اللتان لم تحصلا على أي مركز بقائمة جامعات القمة الخاصة بإجراء تقييم الأبحاث في المركزين الثالث والعاشر على التوالي.

توليد الموارد المالية

لا تظهر قيمة الشهرة العلمية للجامعات بأي مجال بنفس درجة أهميتها لتوليد الموارد المالية كما هو الوضع بجامعتي أكسفورد وكامبريدج. وقد اعتادت الجامعتان منذ أمد بعيد على جذب منح رءوس الأموال، كما تعدان محظوظتين في التحاق نوع معين من الخريجين بها آل إلى بعضهم ميراث كبير أو قاموا بتكوين ثروة ضخمة. ولم تكن الجامعات الأكثر حداثة محظوظة بنفس هذه الدرجة، على الرغم من أنه يتضح بالدليل أنه في الفترة التي تخللت الحربين العالميتين اعتمدت العديد من الجامعات المدنية بشكل كبير على نتائج مناشدات الصناعة المحلية والمتبرعين الأثرياء للحصول على التمويل اللازم. ومن الواضح أن جامعات المملكة المتحدة، باستثناء جامعتي أكسفورد وكامبريدج، تسعى لتوليد الموارد المالية بهذه الطريقة وأنها تتجه أولاً لطلب الدعم المالي من الخريجين. وهنا، تعمل شهرة الجامعة على دعم الشعور تجاه المعادلة التي تحدد نجاح توليد الموارد المالية من عدمه. بيد أنه عند التدقيق الشامل في التماسات الدعم، يتضح أيضًا أن الشهرة العلمية للجامعة تمثل

المقوم الرئيسي للنجاح. ولتوضيح ذلك، لا يرحب كبار المتبرعين الأثرياء بتقديم تبرعات للمؤسسات التي لا يشعرون بالفخر بالانتساب إليها. ولذا، يجب أن يمثل تكوين السمعة والحفاظ عليها جزءًا لا يتجزأ من الجهود التي يتم بذلها لتوليد الموارد المالية حيث يرغب المتبرعون في تعزيز جودة الجامعات الناجحة ومكافأة النجاح والشعور بأن أموالهم لن يتم استغلالها جيدًا فقط بل سوف تضفي تأثيرًا إضافيًا على مركز الجامعة ككل.

أهمية الشهرة العلمية للجامعات

يعد من الأمور المثيرة للدهشة عدم استثمار معظم الجامعات لجهودها في تكوين شهرة وسمعة فعالة على الرغم من اعتماد العديد من العمليات التي تقوم بها الجامعة عليهما. وإذا رجعنا إلى ما تم ذكره في بداية هذا الفصل، يتضح أن الجامعات التي اكتسبت سمعة جيدة يمكنها أن تضم مزايا كثيرة كالتي تحصل عليها الشركات حيث يمكنها جذب مجالات أفضل من الطلاب والاستفادة من سمعتها، إذا أرادت، في فرض مصروفات مرتفعة على برامج الخريجين والطلاب الوافدين. وعلاوة على ذلك، سوف يقبل أصحاب الشركات على توظيف الطلاب المتخرجين منها بشكل أكبر وسوف تتمتع بقاعدة دخل أكثر أمنًا وثباتًا وأساس أكثر فعالية لتوليد الموارد المالية. وثمة ميزة أخرى تتمثل في أنها ستقوم بضم أفضل العاملين بالإضافة إلى الحفاظ على ولاء فرق العمل الحالية الذين يفتخرون بالسمعة التي ساهموا في تحقيقها. إن السمعة الجيدة تأتي بجميع أنواع الفوائد المعنوية؛ أي أنها تحقق ميزة استراتيجية. ترى معظم الجامعات أن وسائل الإعلام تستجيب بفعالية وبقوة للنقد سواء الصريح أو الضمني بدلاً من اتخاذ أسلوب يتسم بالاستعداد المقدم للتعامل مع الصعوبات المحتملة. كما تقوم القليل من الجامعات بتوفير تدريب إعلامي لكبار موظفيها ويوجد لدى القليل منها استراتيجية للعلاقات العامة توافق عليها اللجان الأعلى وآليات للإشراف على مدى فاعلية هذه الاستراتيجية. من ناحية أخرى، تخلط معظم الجامعات بين عملية التسويق والعلاقات العامة وتميل إلى الاعتقاد أن الدعاية الجذابة ومواقع الإنترنت تعد طريقة كافية

للتحسين من الشهرة العلمية للجامعة في الأسواق الداخلية والخارجية. وعلى الرغم من أن بعض الجامعات تتمتع بشهرة تاريخية أو موقع متميز يعزز من مكانتها، ففي ظل العالم الذي تسود فيه الشهرة والسمعة التجارية، لا يعد ذلك كافيًا. أصبحت الجامعات بلا شك أكثر عرضة للتأثر بقوى السوق وعلى الجامعات التي ترغب في الازدهار في ظل هذه الظروف التكيف معها أو مع متطلباتها على الأقل. ومن بين هذه المتطلبات أنه في ظل العالم الذي تسوده روح التنافس، يمنح تقدير اسم الجامعة وشهرتها بعض المزايا المهمة، حيث يقوم بتوليد الموارد المالية وزيادة سلامة سير العمل ودعم الاستثمار الذي يجب من ناحية أخرى استمرار توجيهه نحو تعزيز المنتجات والتحديث وإقامة المشروعات الجديدة التي تعد كلها الملامح الضرورية للعمليات التي تقوم بها الجامعات الناجحة.

لا نستطيع إغفال الحقيقة التي تؤكد أن إدخال الجداول الترتيبية الجامعية في المملكة المتحدة يقوم بتغيير الطريقة التي يتم وفقًا لها ترتيب مراكز الجامعات في أذهان العامة. يصف "فومبرن" كيف أثر إنشاء جداول ترتيبية مطبوعة لكليات التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية على سمعة الكليات الموجودة، حيث لم يعد ينظر لهارفارد على أنها الكلية الرائدة، وقام بإثارة للمنافسة الشديدة بين الكليات التي اضطرت لتحديث وصيانة مبانيها أو إنشاء مَبانٍ جديدة بالكامل علاوة على تعديل مناهجها التعليمية وبدء حملات طموحة للرفع من صورة الكليات وشهرتها بين أفراد المجتمع. وكان تأثير ذلك شديدًا. فعلى الرغم من أن الجامعات تعد أقل تعاملاً مع السوق بشكل مباشر مقارنة بكليات التجارة ولكنها على الرغم من ذلك ستجد أنه من المستحيل إغفال التأثيرات المتعلقة بسمعتها إذا لم تحصل على أحد المراكز بين جامعات القمة العشر أو إذا هبطت أسفل الجداول. بينما تضمن الجامعات الناجحة أنها لن تقوم بالمحافظة على مركزها في هذه الجداول فقط، بل الاستخدام الفعال للسمعة التي تحققها.



الفصل الثامن

أهمية الطموح لنجاح الجامعات

إن الطموح يعد أحد العوامل المهمة في نجاح الجامعات كما يحدث في المنظمات الأخرى. يصف هذا الفصل كيفية تعزيز هذا الشعور من خلال المنافسة وظهور ذلك بوضوح في القيام بالتعيينات الأكاديمية. فعلى الرغم من أن تعيين العاملين لا يعد مجالاً رئيسيًا للمنافسة بين الجامعات، فإن عمليات التعيين والاختيار الداخلية تقدم مساهمة مهمة لنجاح الجامعات على المدى البعيد. تحفز المجتمعات الجامعية الطموحة صغار العاملين على الأداء بمستوى عالٍ والابتكار على نطاق أوسع والدخول في مجازفات دراسية أكثر. كما تربط بين جميع العاملين في رغبة تحقيق النجاح. يؤكد هذا الفصل على أهمية وجود استراتيجية للموارد البشرية تحث على تعيين أفضل العاملين في جميع المستويات. يختتم الفصل بتوضيح كيف يمكن لطموح الجامعة أن يفيد الطلاب سواء داخل الجامعة أو بعد ذلك، كما يشجع على تكوين الروابط بينهم باعتبارهم خريجين وبين الجامعة التي تلقوا بها تعليمهم.

طموح الجامعات والالتزام المشترك

لا تستطيع إحدى المنظمات تحقيق النجاح دون اتسامها بالطموح وروح المنافسة، حيث لا يحدث النجاح بالمصادفة ولكن يتم تحقيقه. ويكتب "دويل" في ذلك قائلاً:

> "مقارنة بأحد الرياضيين الذي يتنافس من أجل النجاح في الحصول على مستوى القمة، لا توجد فرصة لتحقيق النجاح إلا إذا تم تكريس المنظمة بأكملها وكل جهودها من أجل الفوز والاستعداد للقيام بأية تضحية للحصول على الجائزة."

بالطبع، لن تقبل الجامعات هذه العبارة الصارمة بصفة عامة، ولكن قد يدرك قوتها وتأثيرها أحد الأشخاص الذين شهدوا عن قرب مناخ إحدى الجامعات المختصة بالبحث

المكثف خلال الشهور الاثني عشر التي سبقت تقديم التقارير إلى إجراء تقييم الأبحاث. تكمن الحقيقة في أن أفضل الجامعات اتسمت دائمًا بالطموح وروح المنافسة ولا يعتبر ذلك أمرًا جديدًا عليها. فقد دفعت جامعة مانشستر مرتبات مجزية للأساتذة وأكثر ارتفاعًا من الجامعات المدنية الأخرى قبل الحرب العالمية الأولى لكي تجذب أفضل الأساتذة وخسرت عالم الفيزياء "إيرنيست راثرفورد" أمام جامعة كامبريدج لأنها قدمت له عرضًا أفضل. وقد اعتادت كل من جامعتي أكسفورد وكامبريدج على مراقبة تقدم الجامعات الأخرى بطريقة مفرطة (مثل جامعتي هارفارد ويال)، ولكن تعين عليهما في العقد الأخير التفكير في إمكانية توجيه المنافسة نحو جبهة أخرى مثل جامعة إمبريال كوليدج وكلية الاقتصاد بلندن وأكاديمية لندن، مما أدى إلى ظهور طموح مشترك بينهما لتعزيز تفوقهما على الجامعات الأخرى والاحتفاظ بمكانتهما. تمثل طموح جامعتي يورك وووروبك في التفوق على الجامعات المدنية وتحدي قواد النظام مثلما فعلت جامعة ساسكس في سنواتها الأولى. عندما قام نواب رؤساء الجامعة بإعلان نيتهم في الصعود بجامعاتهم نحو مراكز القمة العشرة مثلما فعل الكثير منهم، اتضح أن طموح الجامعة يعد كامنًا بالنظام. ولا يعتبر ذلك مقصورًا على الطموحين للوصول لمراكز القمة العشرة حيث لم يفتخر نائب رئيس إحدى الجامعات التي أنشئت بعد عام ١٩٩٢ بإعلان رؤساء الأقسام عام ٢٠٠٢ بكل سعادة قيام إحدى الجرائد بترقية جامعته إلى التقسيم الثاني (من أربعة أقسام). وعلى الرغم من ذلك، يوجد اختلاف شاسع بين طموح الجامعة في النجاح وذلك الذي يعرب عنه نائب رئيس الجامعة الذي لم يشارك بعد الشعور بالحماسة الموجود لدى مجتمع أكاديمي يشعر بالشك إزاء الوضع الحالي.

وما يميز أكثر الجامعات نجاحًا هو أن طموح الجامعة ينتشر عبر أنحائها وأنه يمكن الاستيعاب التام للمركز التنافسي للجامعة والحاجة إلى حمايته والترحيب بما يحققه من نجاحات بحماس، مثلما يتم التعامل مع ما تتعرض له من فشل بجدية بحيث ينبغي عدم تكرار ذلك مرة أخرى. إن طموح الجامعة من هذا القبيل قد يجعل من الممكن القيام بتصرفات إيجابية وسلبية على حد سواء، الأمر الذي قد يكون مستحيلاً أو لا يمكن تحقيقه

إلا على مضض في الجامعات التي تفتقر إلى هذا الطموح. فعلى سبيل المثال، إن الاقتراحات التي تقرر أن جامعتي أكسفورد وكامبريدج مثلاً تفقدان تميزهما العالمي أو أن جامعة إمبريال كوليدج لم تستطع التفوق على جامعتي كامبريدج وأكسفورد كما تعتقد أو أن المركز العالمي لكلية الاقتصاد بلندن في العلوم الاجتماعية في خطر سوف تعمل فورًا على حشد المطالبات بالقيام بالمزيد من الأنشطة وإطلاق حملات لتوليد الموارد المالية والتصرف الحازم للقضاء على نقاط الضعف. وإذا هبطت جامعة يورك أو جامعة وورويك من جامعات "القمة العشر"، سوف توجد دعاوى مماثلة للتغيير. علاوة على ذلك، يرى البعض أن بعض الإجراءات مثل إجراء تقييم الأبحاث تشجع على وجود درجة من استقلال الأقسام بالجامعات بحيث يهتم العاملون بالنجاحات التي تحققها الأقسام بشكل أكبر من اهتمامهم بنجاح الجامعة نفسها ولكن الوضع ليس كذلك بهذه المؤسسات التعليمية. وغالبًا ما تتم السخرية في الجامعات من إدعاءات النجاح الجامعي التي يقدمها كبار المسئولين لوسائل الإعلام بينما الوضع في الجامعة ليس كذلك. وبينما يؤكد ذلك على أنه توجد حاجة لتنسيق شهرة الجامعة مع أدائها إذا كان الهدف هو الحفاظ على شهرتها طويلاً، فإنه يوضح أيضًا الفجوة الكبيرة بين ما تعتقده السلطات المركزية وما يعتقده أعضاء هيئة التدريس الأكاديميون. ولكن في أكثر الجامعات نجاحًا التي تفتخر بأدائها الجيد، يتم تقدير مزايا النجاح والحاجة للحفاظ عليه بشكل أكبر. وتتجلى فائدة هذا الالتزام المشترك بين الجامعة وأقسامها من أجل تحقيق النجاح في عدد من المجالات الحاسمة بالإدارة الجامعية.

تعيين الأكاديميين بالجامعات

إذا فرضنا أن هناك عنصرًا واحدًا لتحقيق النجاح داخل الجامعة، فإنه يتمثل في القيام بتعيين أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين. على سبيل المثال، يكمن السبب الرئيسي لصعود جامعة ستانفورد لمستوى القمة في الفترة ما بين ١٩٥٥ و١٩٧٥في تعيين ١٥٠ أستاذًا جامعيًا جديدًا. كما أنه يتم تخصيص حوالي ٥٠ بالمائة من متوسط النفقات الجامعية

للمرتبات الأكاديمية ويعد هؤلاء العاملون الأكاديميون المسئولين عن النجاح في مجالي التدريس والبحث. وإذا كان كل تعيين تقوم به الجامعة يمثل قرارًا استراتيجيًا (يمكنك الاطلاع على الفصل الثاني)، يعد اختيار مجال التعيين والاختيار من بين فريق من المتقدمين المؤهلين جيدًا وضمان قيام المعينين بتحقيق المرجو منهم بمجرد توليهم مناصبهم خطوات حاسمة لبناء الجامعة ونجاحها أكاديميًا. عندما يتم تعيين أعداد من صغار العاملين الأكاديميين، فإن الجامعة تقوم بتوفير فرق عمل مستقبلية سوف يسهم نجاحها في التدريس والبحث بتحقيق آمال الجامعة في النجاح المستقبلي. وعندما يتم التعيين بالمناصب العليا، تقوم الجامعة باختيار قوادها الأكاديميين الذين ينبغي عليهم تفجير طاقات وإمكانيات زملائهم والمساعدة على إطلاق المبادرات الأكاديمية التي سوف تصون مستقبل الجامعة.

وعلى الرغم من الأهمية الواضحة لاختيار أفضل الأشخاص، فإن مدى اختلاف الجامعات في درجة الجدية التي تتعامل بها مع هذه المهمة يعد أمرًا مذهلاً. على سبيل المثال، توجد العديد من الجامعات التي تخصص مبالغ مالية محددة للإنفاق على الدعاية للوظائف أو تحد من دعوة المرشحين من الدول الأخرى لإجراء المقابلات مع إغفال الحقيقة التي تؤكد أن جذب مجال قوي من المرشحين يمثل الخطوة الأولى اللازمة للتعيين بالوظائف المهمة. وهناك جامعات أخرى تفرض قيودًا على عدد المؤهلات التي يتم قبولها من المرشحين (يهدف ذلك إلى تخفيف العبء الملقى على مكتب شئون العاملين)، مما يحد من قدرة الجامعة على جمع أكبر قدر من المعلومات التي يمكن الحصول عليها للمساعدة في عملية اختيار الموظفين الجدد. كذلك، توجد بعض الجامعات التي تجري تعيينات دون التدقيق في قراءة أعمال المرشحين أو سماعهم يلقون إحدى الندوات أو المحاضرات. وهناك بعض الجامعات التي تترك مسئولية التعيينات تمامًا للأقسام أو الكليات دون أي تدخل منها. كما توجد بعض الجامعات التي تمنح فرصة ضئيلة لأعضائها الأكاديميين للقيام بدور في عملية اختيار أعضاء هيئة التدريس.

على النقيض من ذلك، تبذل الجامعات الطموحة أقصى جهودها لتعيين أفضل الأشخاص، حيث تقوم بضم أفضل مجموعات الخريجين في المجالات المطلوبة من الأقسام وتبحث عنهم في شتى أنحاء العالم وتبذل الكثير من الوقت لتقرير من يقع الاختيار عليهم وتشرك العديد من الأعضاء العاملين في العملية وفي آخر الأمر تقوم باختيار الأفضل فقط وإذا لم تجد الأفضل في هذا المجال، تقوم بالإعلان مرة أخرى وتبدأ هذه العملية من جديد. وإذا كانت هناك إمكانية فقدان أفضل المرشحين ليذهبوا إلى جامعات أخرى، فإنها تقوم بزيادة سرعة العملية وتقريب موعد إجراء المقابلة الشخصية أو محاولة عرض بعض تسهيلات الدعم التي تعتقد أن الجامعات لا يمكن أن تنافسها فيها. ونظرًا لأنها مؤسسات تعليمية ناجحة وطموحة، ستقوم بجذب مجموعات جديدة من المرشحين الأكفاء الذين سوف تعاملهم كزملاء، سواء تم تعيينهم أم لا باعتبارهم زملاء في المجال العلمي. وعلى مستوى المعيدين أو الأساتذة، سوف تضمن تلك الجامعات أنها تقوم بتعيين مساعدين خارجيين على درجة عالية من الكفاءة الاختيار الدقيق لضمان عمل قائمة قوية بمن سوف تعقد معهم المقابلات ولن تقوم بالتعيينات إلا إذا كانت واثقة تمامًا من أن من يتم تعيينهم مناسبين.

يتمثل أحد الفروق المهمة الموجودة بين الجامعات في الدرجة التي يمكن أن تجذب بها الجامعات أعضاء هيئة التدريس من خارج بلادهم. قام أحد خبراء التعليم بإنشاء جداول ترتيبية لما أطلق عليه "الجامعات الجذابة" في مختلف المجالات وهي تلك التي تجذب أعضاء هيئة التدريس من الدول الأخرى. تظهر هذه الجداول الترتيبية أن أكاديمية لندن تعد رائدة في جذب هؤلاء الأعضاء بالطب الإكلينيكي وتقترب منها جامعة أكسفورد بينما تحتل أكسفورد مركز الريادة في مجال العلوم البيولوجية وتأتي كامبريدج في المركز الثاني وإمبريال كوليدج في المركز الثالث. أما في مجالات العلوم والتكنولوجيا والطب الإكلينيكي معًا، تحتل كامبريدج المركز الأول بحصولها على ٨٤٠ درجة بينما تأتي أكسفورد في المركز الثاني

بحصولها على ٧٠٥ وتحتل جامعات إمبريال كوليدج وأكاديمية لندن وإدينبرج المراكز الثالث والرابع والخامس على التوالي. وهناك حاجة إلى التدقيق بعناية في تفسير هذه الأرقام، حيث إن تكاليف المعيشة والاستقرار السياسي والظروف المحيطة علاوة على فروع الدراسة العلمية الجامعية قد يكون لها تأثير (قد تعكس النسبة المرتفعة من توظيف أعضاء هيئة التدريس من الخارج عدم القدرة على تعيين عاملين من الداخل). وعلى الرغم من ذلك، يستنتج هذا الخبير أن سمعة الجامعة وموقعها يشكلان العاملين الرئيسيين اللذين يسهمان في تعزيز المراكز المهمة بالجداول الترتيبية. ومن أمثلة ذلك أن أكثر من نصف أعضاء هيئة التدريس المعينين في هذه المجالات بجامعتي كامبريدج وإمبريال كوليدج يأتي من الخارج بينما تحصل أكسفورد على ٤٠ بالمائة من أساتذتها بالطريقة نفسها.

تتمثل ميزة امتلاك أقسام قوية في المقام الأول في أنها تجذب مرشحين طموحين للمناصب التي يرغبون في شغرها، يرجع ذلك إلى تأثير "ماثيو" الذي تمت الإشارة إليه في الفصل الأول. ويرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الأقسام تثق بمستوياتها ولن تقبل التعيينات التي لا تناسبها. علاوة على ما سبق، تعرف هذه الأقسام القدرات التنافسية للأقسام المناظرة لها بالجامعات الأخرى ويمكنها إجراء تعيينات جديدة لتتنافس معها أو لاستكمال تعييناتها. وعلى مستوى الأساتذة المختصين، لن تقدم أفضل الأقسام اقتراحًا بالإعلان عن أحد المناصب إلا إذا ثبت بطريقة منطقية من خلال الاستعلامات والبحث الشامل أنها سوف تحصل على مجموعة قوية من المرشحين، كأن يقوم القسم بتحديد اثنين أو ثلاثة مرشحين متاحين أمامهم. كما تقوم الأقسام بالتعرف على مهارات المرشحين في مجالات التدريس والبحث من خلال التشاور الشامل عبر نظام الجامعة وسوف تبذل المزيد من الجهد لتكوين صورة كاملة نظرًا لأنها تعلم أن القيام بأحد التعيينات غير المناسبة قد يلازمها لفترة طويلة وقد يؤثر بشدة على مستقبل القسم. كما ينبغي أن تدرك الجامعة وكذلك الأساتذة من الفروع الدراسية الأخرى المشتركين في عملية التعيين، أن اتباع هذا

الأسلوب في التعيين ينهض بالجامعة ككل بالإضافة إلى توفير جودة أو أسلوب أو مهارة ما يفتقدها القسم. لذا، يجب أن يهدف كل تعيين إلى تحسين القسم بدلاً من مجرد الحفاظ على مستواه. كما يجب الاحتفال بكل تعيين في القسم وبصفة رسمية في الجامعة وعندما يتم تعيين أحد الأساتذة يصحب هذا التعيين إصدار بيان صحفي ومحاضرة افتتاحية أساسية أما إذا تم تعيين عضو صغير بهيئة التدريس، سوف يتطلع زملاؤه الكبار لفتح آفاق جديدة من البحث. وفائدة هذا الأمر تعود على الجانبين، حيث تشعر الجامعة أنها ضمت أحد أعضاء التدريس ذوي الكفاءة العالية، بينما يشعر العضو الجديد أنه انضم إلى مجموعة متميزة من الزملاء.

إعادة هيكلة نظام الجامعات

إن الجامعة المهيئة للنجاح تستبعد دائمًا فكرة الفشل وإذا حدث وأخفقت في مجال ما، فإنها لا تتوانى في التعامل معه، حيث لا يتوقع أحد الأقسام الذي أخفق في الحصول على مركز ما أن تظهر الجامعة أي تعاطف إزائه. يتوقع أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الطموحة اتخاذ الجامعة بعض الإجراءات لاستعادة سمعة القسم. بينما في الجامعات الأقل نجاحًا، غالبًا ما تتسبب إعادة تنظيم البرامج في قلق عميق وفقدان للروح المعنوية بالإضافة إلى الادعاءات القائلة إن قيادة الجامعة تنتهز الفرصة لتقوم بإعادة التنظيم الذي طالما أرادت تحقيقه. ويتناقض ذلك بشدة مع القيام بإعادة الهيكلة بإحدى الجامعات الطموحة التي ينظر فيها إلى هذه العملية باعتبارها نتيجة طبيعية للهبوط في مستوى الأداء الأكاديمي. إن الجامعة الناجحة التي تطمح في رفع مستواها لن تستطيع فقط التحرك بسرعة لتصحيح مسار الأمور دون معارضة، بل سوف يرحب العاملون أنفسهم بشدة بتحمل نتائج الأداء الضعيف والتصرف إزائها حيث تأتي الضغوط التي يفرضها الزملاء بنتائج فعالة مقارنة بالإدارة المركزية فيما يتعلق بالتغييرات اللازمة، وهو ما لا يحدث في الجامعات الأخرى.

تحديث الجامعات وتطويرها

ترغب الجامعات الطموحة في القيام بأشياء جديدة حيث تقوم بتخصيص أموال لمشروعات التحديث وتستثمر في تطويرات جديدة علاوة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم اقتراحات جديدة. والأكثر من هذا كله، أنها تقوم بمنح دعم إضافي للعاملين الذين يقدمون طلبات للحصول على تمويل خارجي نظرًا لأن كل خطوة من هذه الخطوات تساعدهم على التنافس بمزيد من الفعالية. إذا نظرنا إلى المقولة القائلة إن ضريبة النجاح هي الارتياب والخوف الدائم، فستجد أن أكثر الجامعات نجاحًا يقودها شعور بالخوف من تفوق الجامعات المنافسة عليها أثناء مسيرتها. لذا، يؤدي الطموح وروح المنافسة إلى المزيد من القيام بالمجازفات ولكنه يؤدي أيضًا إلى المزيد من النجاح. يشجع هذا المناخ أعضاء هيئة التدريس الطموحين على اقتراح تطويرات جديدة لم يقترحوها في مكان آخر ويقوم صغار أعضاء الهيئة بمجازفات في خططهم البحثية نظرًا لأن طموح الجامعة ينعكس على طموح الأفراد. وحتى إذا فشلت الأفكار الجديدة، فإنه يوجد شعور عام بأنه من الأفضل محاولة تجربتها بدلاً من التواني عن ذلك. وعلى النقيض من ذلك، في الجامعات غير الطموحة، قد يتخذ أعضاء هيئة التدريس موقفًا دفاعيًا ويتسمون بالحذر تجاه الأفكار الجديدة ويسعون بشدة إلى إيجاد العيوب بها ويرغبون عن القيام بالمجازفات ويميلون إلى انتقاد من يقومون بذلك ويظهرون التحفظ والضغينة عند الاحتفال بالنجاح. تعمل هذه المواقف كمثبط للأداء، حيث يمكن أن يحقق صغار أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الطموحة النجاح والفوز بالترقية وكسب التقدير الأكاديمي، بينما يمكن أن يحقق فريق العمل نفسه لدى إحدى الجامعات غير الطموحة النجاح ببطء أكثر وربما يفشلون تمامًا.

اتسام المجتمع الجامعي بالطموح

قد يبدأ الطموح في الأمور الأكاديمية ولكن في بعض الجامعات قد يمتد هذا الطموح إلى أن يصل لمجتمع الجامعة. يمكن أن تنظر الجامعات القديمة إلى الجودة العالمية على أنها

شيء مسلم به، ولكن في الجامعات الأحدث يمكن أن ينظر إلى طموح الجامعة على أنه يمتد تمامًا نحو فرق العاملين. فعلى سبيل المثال، قد ينظر إليه العاملون المسئولون عن أبنية الجامعة على أنه أحد التحديات لضمان توافق المباني مع طموحات الجامعة في المجالات الأكاديمية كما تحاول فرق العمل المسئولة عن تقديم الطعام والمشروبات وتلك المسئولة عن الأمن وعمال النظافة وأمناء المكتبات والمسئولون عن الأنشطة الرياضية بمجاراة هذه الطموحات. وبمجرد غرس بذور الطموح المؤسسي فيمكن رعايتها لتمتد إلى جميع جوانب الحياة بالجامعة. فعلى سبيل المثال، يعكس القيام بتنظيم المؤتمرات التي تحصد بعض جوائز التنظيم الأمثل للمؤتمرات الأداء الجيد للأعضاء الأكاديميين بالمجال الذي يتم تنظيم المؤتمر بخصوصه. وبما أن هذه الأنشطة تتم إدارتها لتوليد الموارد المالية للاستثمار في الأنشطة الأكاديمية، قد ينظر إلى نجاحها على أنه أحد العوامل المساهمة في تحقيق النجاح الأكاديمي. إن أحد بوابي الجامعة الذي يقوم، أثناء توصيل أحد الزائرين لأحد المباني الأكاديمية، بالتحدث عن المبنى الجديد المزمع إنشاؤه بالقرب من ذلك المبنى قد يمثل دليلاً على الطموح والحماس الجامعي بصورة أكثر إقناعًا من الحوار المختص المتبادل بين الزملاء الأكاديميين بالداخل. إن المجتمع الأكاديمي الطموح يهتم بعمل كل صغيرة وكبيرة، فيما يتعلق بكفاءة سير العمل داخل الحرم الجامعي وتوفير خدمة جيدة وضمان المنظر الأنيق للمباني وتخليص الحدائق والزهور من الحشائش الضارة وكون الجامعة في حالة تدعو إلى الفخر والاعتزاز. فهم يريدون أن يتم ذكر النجاحات التي حققتها الجامعة بالصحف المحلية أو الأخبار المسائية بالطريقة نفسها التي يقوم من خلالها الزملاء الأكاديميون بتدوين المراجع في النشرات الدورية أو الإذاعة أو التلفزيون.

استراتيجية الموارد البشرية

تتمثل أحد مواطن الضعف التي تشترك فيها العديد من الجامعات في النظر للتعيينات بالمناصب غير الأكاديمية ليس فقط على أنها تعد أمرًا ثانويًا بالنسبة للتعيينات الأكاديمية

ولكن على أنها ليس لها أهمية ملموسة بالنسبة لنجاح الجامعات. ويرجع السبب في ذلك إلى المقولة الشائعة بأن المطلوب هو توفير بعض الأفراد لتوفير الدعم اللازم للمجتمع الأكاديمي. ذلك، حيث يتم التركيز على توفير الخدمات اللازمة للأعضاء الأكاديميين وليس على أساس الحاجة إلى مهارات ابتكارية وتنظيمية، حيث يوجد افتراض يؤكد اقتصار هذه المزايا على المجتمع الأكاديمي. وعلى الرغم من ذلك، يعكس ذلك الفشل الذريع في فهم طبيعة تنظيم الجامعة والعلاقة المتكاملة بين الأداء الأكاديمي الكفء والدعم الأكاديمي الجيد أو بين استراتيجية الجامعات الصحيحة والمهارات التحليلية الخاصة بتكوين السياسات التي تتسم بالفعالية أو بين اتخاذ القرارات على جميع المستويات والتنفيذ الفعال لها. قد لا يبدو بذل الوقت والمجهود في تعيين موظفي السكرتارية أو الفنيين أو المسئولين عن الشئون المالية ذا أهمية ملموسة بالنسبة لنجاح الجامعة مثل تعيين الأساتذة، ولكن على المدى البعيد، ربما يحتل تعيين العاملين الأكفاء وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم على جميع المستويات نظرًا لتمتعهم بروح معنوية مرتفعة ويعملون بكفاءة معًا الأهمية نفسها، سواء في الأداء على مستوى الأقسام أو الجامعة ككل مما يجعلها تتفوق على منافسيها وتتحرك بسرعة أكبر وينظر العامة إليها على أنها أكثر فعالية.

وعلى الرغم من أن العديد من الجامعات تبدي القليل من الاهتمام أو لا تهتم على الإطلاق بجودة تعيين فئة العاملين المرتبطة بفرق العمل الأكاديمية (المتمثلين في الموظفين الإداريين أو المختصين الذين تم تعيينهم في الإدارة المركزية أو الأقسام أو المكتبات أو خدمات تكنولوجيا المعلومات أو وظائف الدعم الأكاديمي المختصة الأخرى برواتب مساوية للرواتب الأكاديمية) فقد يوفر هؤلاء الأشخاص العناصر الأساسية الخاصة بترجمة الأداء الأكاديمي الجيد والاستفادة الفعالة من الأصول المحلية في نجاح الجامعات. وإذا كان اتحاد المهارات الأكاديمية والإدارية مطلوبًا على المستويات العليا من صنع القرارات

الجامعية لكي تتحقق الإدارة الفعالة لها، فإنه من الضروري حينذاك اختيار الموظفين الإداريين بالدرجة نفسها من العناية الفائقة التي يتم بها اختيار الزملاء الأكاديميين، كما يجب أن يكون هناك هيكل وظيفي يقوم بإعدادهم لتولي المسئولية. ومن المتوقع أن تقوم الجامعات الطموحة باختيار صغار الموظفين الإداريين من نفس فئة الخريجين الأكفاء كما يحدث عند اختيار صغار أعضاء هيئة التدريس ولكنها سوف تبحث أيضًا عن السمات التي تعزز من نجاحها إداريًا. للإدارة الجامعية الفعالة متطلبات فائقة ومعقدة وتحتاج إلى التمتع بمهارات فكرية متميزة علاوة على القدرة على إدارة البيئة الأكاديمية. ومن ثم، ينبغي عدم اختيار صغار الموظفين الإداريين لمجرد شغر وظيفة معينة، بل لإعطائهم الأمل بإمكانية ارتقائهم للمناصب الإدارية العليا للجامعة على المدى الطويل. يجب تشجيعهم من مستهل توليهم للوظائف على المساهمة بالأفكار واقتراح الحلول للمشكلات التي تواجه الجامعات، كما ينبغي إدخال تغييرات مستمرة على المهام التي يقومون بها لتوسيع نطاق الخبرة لديهم علاوة على تحفيزهم على المشاركة في المناقشات المتعلقة بسياسة الجامعة. وإذا كان لديهم الوقت والرغبة، يجب تشجيعهم على القيام ببعض أعمال التدريس بالجامعة كطريقة لتوسيع مفهومهم عن الحياة الأكاديمية. من خلال تكوين المهام الوظيفية لهؤلاء الموظفين الإداريين يمكننا أن نعرف الكثير عن مدى فهم الجامعات لاحتياجاتها المعقدة في المستويات العليا بسياساتها. وفي الوقت الذي لا تبدي فيه بعض الجامعات اهتمامًا كبيرًا بطموحات واهتمامات صغار الموظفين الإداريين الأكفاء حتى ينتقلوا إلى جامعات أخرى، تسعى الجامعات الأخرى إلى تطوير إمكانياتهم بهدف توزيعهم على مهام أكثر تعقيدًا ودقة وتطلبًا للمزيد من الجهود. يمكن للجامعة التي لديها قاعدة من الموظفين الإداريين الطموحين والأكفاء الذين تستطيع مطالبتهم بالتعامل مع المشكلات الإدارية أن تتوصل لحلول مبتكرة وفعالة. تدرك الجامعات الطموحة أنها تنجح وتزدهر استنادًا إلى الموهبة وأنها يجب عليها تنمية الموهبة أينما وجدت واستغلالها لصالحها. إن الموظفين الإداريين أو أمناء المكتبات

والعاملين بمجال تكنولوجيا المعلومات الذين يتسمون بالكسل وعدم الرغبة في التجديد يقفون عائقًا أمام نجاح الجامعة ويعملون على الحد من الفرص المتاحة أمامها علاوة على المساهمة في تعطل العمل وإحداث تنقلات داخلية بينما يمكن أن يعمل العاملون الذين يتسمون بالنشاط والفعالية والتطلع إلى المستقبل في هذه المجالات على قيادة الجامعات إلى الأمام وإثارة الحافز على المنافسة.

اتحاد الطلاب

يعد اتحاد الطلاب أكثر المستفيدين من طموح الجامعات. إن ارتفاع الروح المعنوية داخل الجامعة ينتقل بدوره إلى الطلاب من خلال علاقات أعضاء هيئة التدريس بالطلاب وجودة أبنية الجامعة وخدمات الدعم الأكاديمي وعدد الأحداث التي تتم في الجامعة. كما يشعر الطلاب بالثقة إزاء احتلال جامعاتهم لمراكز عليا بالجداول الترتيبية للجامعات. لكن ثمة تأثير آخر، ألا وهو اتحاد الطلاب الذي عادة ما يتأثر دون وعي بالمواقف والاتجاهات السائدة بالقيادة المركزية للجامعة حيث غالبًا ما تمتلك الجامعات الناجحة اتحادات طلابية ناجحة تقوم برعاية أعداد كبيرة من مجتمعات الطلاب والأنشطة الاجتماعية. كما توفر أعمال تنظيم المؤتمرات بالإجازات والأمثلة الأخرى للأنشطة الجامعية فرص عمل للطلاب. ولكن الجامعة الطموحة تقوم أيضًا بجذب اهتمام أصحاب الشركات. ففي العصر الذي لا يستطيع فيه أصحاب الشركات فهم نقاط القوة والضعف في كل جامعة والقيام بزيارات تفقدية سوى لعدد قليل، تحصل هذه الجامعات التي تتميز عن بقية الجامعات على أكثر نسبة من الاهتمام. تنعكس الشهرة العلمية لإحدى الجامعات بالفعالية إلى توقعات أكيدة بشهرة الطلاب بالنشاط والطموح. كما تقوم الجامعات التي تتسم بالإيجابية والاستجابة للمتطلبات والنجاح بدعم الطلاب على المدى البعيد بطريقة تعجز عنها الجامعات غير الفعالة التي تتخذ موقفًا سلبيًا، كما تكون روابط وثيقة مع خريجيها وتحافظ على العلاقات التي تكونها

معهم لتبادل المنفعة بينهما. ذلك، حيث يعد الطلاب القدامى أفضل سفراء للجامعة والمروجين لها ولكن يتوقف دعمهم المستمر على الانطباع المكون لديهم عن المقرر التعليمي الذي حصلوا عليه والجامعة ككل.

دائمًا ما تتسم الجامعات الجيدة بروح التنافس والطموح، حيث يشهد تاريخ الجامعات على أن توليد الموارد المالية وجذب كبار الأساتذة أو بدء أنشطة جديدة أصبحت عوامل ضرورية لتطوير الجامعات الفردية. وقد أدى تأثير التغييرات التي تم إجراؤها في الثمانينيات والإصلاحات الإدارية العامة الجديدة إلى إشعال حدة المنافسة بين الجامعات ولكن لم يقم بتغييرها بشكل جذري. وقد صورت الجداول الترتيبية للجامعات التي تم نشرها بوسائل الإعلام المعلومات التي أدلى بها العاملون بالجامعة المتعلقة بمركز جامعتهم الذي لم يكونوا على دراية به في الماضي والذي ربما كان له بعض التأثيرات التحفيزية بيد أن معظمهم كانوا مدركين بالفعل للضغوط التنافسية للحياة الجامعية سواء أكان ذلك داخليًا أم خارجيًا. وعلى الرغم من ذلك، يرى " كيلر" أنه بينما تحتاج الجامعة إلى معرفة مركزها في المنافسة، فإنه إذا تمثلت استراتيجيتها في مجرد الدفاع عن مركزها، سوف يتفوق الآخرون عليها حيث إن الهجوم هو أفضل وسيلة للدفاع. وما يعتبر جديدًا بالفعل هو أن إجراء تقييم الأبحاث، على وجه الخصوص، أدخل الجامعات في منافسة فعلية للحصول على مراكز متقدمة في البحث والموارد المالية بناء على ذلك. وأدى ذلك إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات التعليمية لأنه أصبح من الممكن إجراء مقارنات دقيقة بينها. تمثلت إحدى النتائج المهمة لذلك في عدم صحة الافتراضات السابقة المتعلقة بفئات الجامعات ومركزها النسبي بين غيرها نتيجة للتقدم المتفاوت لجامعات معينة. وبطريقة أخرى، أصبح من الممكن تحديد الجامعات التي هبطت مراكزها مقارنة بغيرها وكذا الجامعات التي تحسن مستواها. وعمل ذلك كعامل محفز لطموح الجامعات كما أثار أيضًا بعض مشاعر الحسد داخل الجامعات. على الرغم من

ذلك، قامت المنافسة في بعض الأوقات، خاصة فيما يتعلق بإجراء تقييم الأبحاث، بتشجيع الجامعات على اتخاذ إجراءات لم تقم بها من قبل. إن كيفية إدارة طموح الجامعات في المستقبل قد تؤدي إلى الحد من الشعور الغامر بالحماس في بعض الجامعات مثلما تقوم بالتشجيع عليه في حالات أخرى.

الفصل التاسع
عوائق التنظيم المبتكر للجامعات

يبحث هذا الفصل العوامل التي تمنع الجامعات عن القيام بالمبادرات التنظيمية على الرغم من الضغوط المحيطة الداعية للقيام بذلك. يستعرض الفصل مفهوم "كلارك" عن الجامعات التي تقوم بمبادرات تنظيمية، كما يقترح أنه قد تمثل الدولة نفسها وآلياتها التمويلية أحد العوائق الكبرى، حيث يميز بين الاستقلال المستمد من جهات أخرى والاستقلال الموجه بصورة ذاتية. وقد تم شرح دراسات حالة بأربع جامعات لتوضيح عوامل الإعاقة الداخلية وتم مقارنتها بدراسة الحالة التي أجراها "كلارك" عن جامعة وورويك. وبعد ذلك، يحدد الفصل أربعة عوامل جوهرية للإعاقة تتمثل في الدولة والثقافة والعرف التنظيمي ووجود مستويات عديدة من السلطة وعدم وجود نظام إداري فعال مما يمنع الجامعات من الاستفادة من المناخ الذي يدعو إلى المبادرة وتقوم قوى السوق والتنافس المؤسسي بالتحفيز عليه.

الجامعات القائمة على التنظيم المبتكر

إن العصر الحديث، الذي تقوم فيه قوى السوق والتنافس بين المؤسسات المختلفة بدور مهم في تشكيل نظام التعليم العالي أكثر مما كان عليه الحال في الماضي، يفضل الجامعات التي تشق طريقًا مميزًا يعتمد على الدولة بصورة أقل ويتسم بالمرونة في انتهاز الفرص والطموح إزاء تحقيق التقدم الجامعي. وعلى الرغم من ذلك، تظهر فجوة بصورة مطردة بين هذه الجامعات وغيرها التي لا تستطيع إدراك الدوافع الكامنة بالظروف الجديدة.

حققت رؤية "كلارك" حول الجامعة القائمة على التنظيم المبتكر مركزًا نال تقدير الجميع بين نماذج الجامعات المتعلقة بالقرن الحادي والعشرين. وفي المناقشة الموسعة التي قام بها

الأكاديميون وغيرهم على حد سواء، اخترقت عبارة "التنظيم المبتكر" الحوار الخاص بالتعليم العالي لدرجة أنه يمكن الافتراض ببداية انطلاق ثورة في إدارة الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، لم تحدث هذه الثورة، على الأقل في الجوانب الكبرى لنظام التعليم العالي بالمملكة المتحدة، نظرًا لأنه يبدو أن العوائق الثقافية والإدارية المتأصلة تثبط عزم الجامعات عن التحرك نحو تحقيقها. ففي أغلب الأحيان، تعد الجامعة التي ترغب بشكل كبير في جعل التنظيم المبتكر جزءًا من مهمتها أقل الجامعات ابتكارًا في الطريقة التي تدير شئونها وفقًا لها.

تكمن الصعوبة الأولى في كلمة التنظيم المبتكر. ولكن مفهوم "كلارك" يعد أكثر شمولاً، حيث تعد الميزانية المتنوعة أحد أهم العناصر ولكن كيفية توزيعها تعد على نفس درجة أهمية كيفية تنوعها. لا تقوم معظم الجامعات بتمييز أنفسها بصورة ملحوظة حيث تتشابه البيانات الخاصة بمهامها مع بعضها البعض؛ فهي جامعات عالمية لديها مئات الجنسيات المتمثلة في الطلاب الملتحقين بها ولديها إمكانيات بحثية هائلة وتضفي درجة كبيرة من الأهمية على جودة التدريس وتلتزم بالتعليم المتواصل والعمل بشكل مباشر مع المنطقة الخاصة بها. كما تؤكد خطتها الاستراتيجية على الأنشطة التي تمنحها الدولة الأولوية مثل البحث المناسب والمنطقة الخاصة بها وتوسيع المشاركة لأنها تعتقد أن هذا ما تريد أن تطلع عليه الدولة.

وبمجرد كتابة الخطة الاستراتيجية والتوقيع عليها من قبل الجهاز الإداري، لن ترجع الجامعات إلى هذه الخطة مرة أخرى إلى أن يتم إعادة تقديم الوثيقة نفسها بعد ثلاثة أعوام. ترغب الدولة في رؤية التنوع الجامعي ولكن توزيع الموارد الخاصة بها يتم من خلال الصيغة التي يتم تصميمها لدفع نظام التعليم العالي على التحرك في اتجاهات ترى الدولة أنها مناسبة. إن شفافية طريقة التمويل المرتبطة بالطبيعة التنافسية لنظام التمويل تلقي بالضغط على الجامعات للقيام بتوزيع الموارد المالية تمشيًا مع الصيغة المحددة مما يؤدي بالتالي إلى إملاء

القرارات الفعلية الخاصة بتوزيع الموارد الداخلية وبناء على ذلك الشكل العام للجامعات من قبل القرارات الفنية التي تقوم مجالس التمويل باتخاذها. ومن ثم، يتم تحديد استراتيجيات الجامعات، على الرغم من تغطيتها بالعبارات الرنانة، من قبل الأحداث العارضة الخاصة بمتطلبات الطلاب ونتائج الصيغة التمويلية التي يتم تحديدها عن بعد وتطبيقها بطريقة تلقائية.

عندما قام "كلارك" بوصف إحدى الجامعات التي تقوم بالتنظيم المبتكر، لم يسقط التمويل الحكومي من الاعتبار ولكنه أكد على موقف تخلصت فيه الجامعة نفسيًا من الضغوط التي تفرضها السياسات الحكومية على وضع الاستراتيجية الفردية. ويقوم "كلارك" بوصف الجامعة المستقلة بصورة حقيقية. ولكن، يعد مصطلح "الاستقلال" مفهومًا غامضًا في ظل المبادئ الإدارية العامة الجديدة، نظرًا لأن الجامعات المستقلة من الناحية القانونية قد تتقيد بالآليات التمويلية بصدد كيفية ممارسة استقلالها. لذا، يمكن وصفها بأن لديها استقلالاً مستمدًا وليس الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية الذي يكتب عنه "كلارك" بصورة مطلقة. إن الملامح المميزة لشخصية الجامعة التي تقوم بالتنظيم المبتكر المتمثل في النظام الإداري الفعال والمحيط التطويري الموسع والقاعدة التمويلية المتنوعة والأساس الأكاديمي المحفز وثقافة التنظيم المبتكر المتكاملة تعكس جميعها ثمار الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية الذي لديه الثقة في التعامل مع التمويل الحكومي ومصادر التمويل الأخرى كما لو كانوا تيارًا موحدًا من الدخل. وذلك، حيث تكون الأقسام مدركة لصيغة التمويل الحكومي ولكنها تقبل حق الجامعة في توزيع الموارد وفقًا لأولوياتها الخاصة التي تدخل في أنشطة المحيط التطويري الموسع استنادًا إلى الرغبة المتأصلة في القيام بذلك وليس لأنها تجذب التمويل الحكومي والتي تقوم بوضع خطة استراتيجية موجهة بطريقة ذاتية وليست تمثل استراتيجية مستمدة من السياسات التي تصيغها الدولة. وقد أصبحت الجامعة القائمة على التنظيم المبتكر صورة مجازية بليغة لما وصفه "كلارك" بالجامعة القائمة بذاتها أو

المعتمدة على نفسها وهي تلك الجامعة التي تمارس استقلالاً موجهًا بطريقة ذاتية وليس مستمدًا من جهات أخرى. ترى العديد من الجامعات نفسها على أنها قائمة على التنظيم المبتكر لمجرد أنها تقوم بتوليد الدخل غير الحكومي من مصادر تقليدية مثل المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون واتفاقيات الأبحاث ولكنها بعد ذلك تستخدم هذا الدخل الإضافي بطرق تقليدية وغير تقديرية. والأسوأ من ذلك، يتم مكافأة كل جامعة من قبل الدولة لاتباع برنامج التنظيم المبتكر من خلال التيارات التمويلية غير الحكومية، مما أدى إلى تعرض التنظيم المبتكر نفسه لخطر البيروقراطية بدلاً من أن يمثل التعبير الحر عن استراتيجية الجامعة التي يتم تحديدها بشكل فردي.

ولمحاولة تحليل الأسباب والظروف التي أدت إلى إعاقة الجامعات بدرجة كبيرة أو قليلة عن التعامل مع تحديات المناخ الجديد للتنظيم المبتكر، يتم مناقشة أربع دراسات حالة للجامعات التي يشار إليها بالنماذج الأول والثاني والثالث علاوة على نموذج جامعة كامبريدج. وأخيرًا، تتم مقارنة هذه الحالات بدراسة الحالة لجامعة ووريك التي استخدمها "كلارك" في أحد كتبه.

النموذج الأول

على الرغم من أن هذه الجامعة تقع بالقرب من بيئة ثرية، فإنها تجذب أقل من ١٠ بالمائة من دخلها من مصادر غير حكومية، ونتيجة لذلك تعتمد تمامًا على التمويل الحكومي الذي يتم تحديده وفقًا لصيغة تمويلية. وبما أنها ليست نشطة في مجال البحث، فإنها تحصل على مبالغ طفيفة من تمويل الأبحاث من إجراء تقييم الأبحاث وبناءً على ذلك، تحصل على الدخل الخاص بالتدريس بناءً على عدد الطلاب الملتحقين بها بصورة كلية. ونظرًا لأنها تأتي في مؤخرة خيارات الطلاب (حيث تحصل على ثلثي أعداد المتقدمين بها من خلال خطط تصفية خدمة القبول بالجامعات والكليات) ولأنها يلتحق بها أعداد قليلة من الطلاب

ولديها معدلات منخفضة من الاحتفاظ بهم، فإنها تتعرض دائـًا لخطـر عـدم تحقيـق عـدد الطلاب الذي تنشده مما يؤدي إلى تخفيض المجلس التمويلي للأموال التي يقدمها لها. ولذا، يمثل تحسين وضعها المالي من خلال العمل على تنويع قاعـدة الـدخل الخاصـة بهـا أولويـة واضحة من أجل تحسين القاعدة التعليمية بها وجعلها أكثـر جاذبيـة وتمكينهـا مـن انتهـاج استراتيجية أقل رجعية. وعلى الرغم من ذلك، ترفض الجامعة برامج العمـل القائمـة عـلى التنظيم المبتكر من الناحية الدستورية، حيث تـم إتاحـة أحـد الأسـاليب الناجحـة لتوليـد الدخل المكتسب بإحدى الجامعات الأخرى لكبار المسئولين بهذه الجامعة. ولكنهم صرحوا بأن الثقافة المالية التي تتطلبها العملية تعد خارج نطاق كفاءتهم الحالية وأخطروهم بضرورة عدم تحرك إحدى الـشركات الخاصـة بجـامعتهم التـي تتعـرض لعجـز شـديد في الميزانيـة وتفضيل عدم مواجهة القرارات الصعبة الناشئة عن ذلك مما أدى إلى استمرار الفـشل. كـما ارتفعت ديون الطلاب إلى أكثر من ٥ مليون جنيه إسترليني ولم يتم تنفيذ الإصلاحات التي تضمنت تغييرات تنظيمية ودراسة الأداء الجيـد بالجامعـات الأخـرى واسـتمرت الأوراق المالية المتعذر تحصيل قيمتها في التراكم سنة بعد أخرى بلجان المراجعة الحسابية ممـا أدى إلى زيادة ضعف القاعدة المالية بالجامعة ملقية الكثير من الضغوط على استراتيجية الجامعة.

تظل الاستراتيجية نفسها مقصورة على فريق الإدارة العليا الذي انحصر في نمط دفـاعي من التفكير حتى أصبح غير قادر على قبول النصيحة الخارجية التي تستلزم إتاحة أية عملية من العمليات. وتم تهميش الاقتراحات القائلة إن التدخل الأكاديمي في الاسـتراتيجية قـد يكون له بعض المزايا. فبينما يدعي فريـق الإدارة العليـا تأييـده لأفكـار التنظـيم المبتكـر، لا يستطيع تحقيقها لأنها تتطلب تغيرات في الطريقة التي يتم إدارة الجامعة وفقًا لها. قد يستنتج أحد المراقبين المحايدين أن الجامعة قد تحسن من وضعها فقط إذا تمـت حمايـة حـصتها غـير الكافية من التمويل الحكومي من التناقص نتيجـة للفـشل في تحقيـق الهـدف المطلـوب مـن الطلاب الملتحقين وإذا قامت بجمع المصروفات من الطلاب بمزيـد مـن الفعاليـة وقامـت

بزيادة تمويلها من مصادر غير حكومية. ولكن، في هذه الجامعة يعد الشعور بالتسلسل الهرمي بين فريق الإدارة العليا وباقي العاملين بها متوطنًا حيث تتم مقاومة الأفكار التي يقترحها صغار العاملين ولا يمكن إطلاق مبادرات تنظيمية ناجحة إلا من خلال القيادة (فريق الإدارة العليا) لولا أن ثقافتها البيروقراطية تعوق التفكير في هذه السياسات. لذا، يجب أن يمثل أسلوب الإدارة غير البيروقراطي ملمحًا ضروريًا لدى الجامعة التي تقوم بالتنظيم المبتكر من خلال أساس أكاديمي غني مليئ بالأفكار والمبادرات وفريق إداري فعال مستعد لتقديم التشجيع والتحفيز. ففي الجامعة التي نحن بصدد الحديث عنها، توجد فجوة بين فريق الإدارة العليا الذي يتم تكوينه فقط من المديرين المتفرغين غير الأكاديميين والمجتمع الأكاديمي الذي ليس له أية سلطة ويعاني من نقص الموارد ومجرد من أي تأثير على سياسة الجامعة. تعرف هذه الجامعة مخطط التنظيم المبتكر ولكن هيكلها الإداري يقوم بإعاقة التطبيق العملي لذلك.

النموذج الثاني

تمثل الجامعة الثانية إحدى الجامعات الكبيرة التي أخفقت في رفع مستواها في البحث وتمت إدارتها خلال العقد الماضي من قبل نائب رئيس جامعة اهتم بالمحافظة على الوضع الحالي بدلاً من التنافس مع الجامعات الأخرى. ونتيجة لذلك، حصلت الجامعة على مركز منخفض بالجداول الترتيبية وأصبح اتخاذ قراراتها أمرًا إداريًا يقوم بإضفاء أولوية على العملية بدلاً من القرارات الفعلية الناتجة عنها مما أدى إلى إرساء بيروقراطية مركزية كبيرة وخدمات دعم مركزية قامت باستهلاك معظم الميزانية التي لم تكن تحصل على الدعم من قبل دخول مكتسبة خارجية، الأمر الذي أدى إلى احتياج الجامعة الشديد للأموال من أجل الاستثمار في المشروعات الأكاديمية الجديدة. من ناحية أخرى، قامت الجامعة بتنمية شعور متزايد بوجود تسلسل هرمي للوظائف من خلال التقسيمات الدقيقة في المكانة بين الأكاديميين من ناحية والإداريين من ناحية أخرى (وهو عكس ما يتم تطبيقه في النموذج

الأول). وتم تخصيص الموارد للكليات والأقسام بصورة حصرية وفقًا للصيغة التمويلية مع الاحتفاظ بنسبة ثابتة للقيادة المركزية ولم يتم تقديم أي حوافز تشجيعية لمكافأة أعمال التجديد والتحديث. ولم يكن هناك عملية تقنين لهياكل الأقسام التي تتسع بصورة كبيرة على الرغم من التحذيرات التي برهنت عليها المستويات الضعيفة للأداء بإجراء تقييم الأبحاث.

ولقد أدرك مجلس الجامعة حقيقة انحدار مستوى الجامعة وقام بتعيين نائب رئيس جامعة يتسم بالحماس بتفويض رسمي للصعود بالجامعة إلى مراكز القمة العشرة. قام نائب رئيس الجامعة الجديد بالتقليل من عدد الكليات ودمج مجموعة الأقسام متكررة المهام في عدد صغير من المعاهد وإنشاء نظام إداري قوي ضم عمداء الكليات الجديدة المتوسعة وبذلك أصبحوا جزءًا من الإدارة المركزية وليسوا مجرد متحدثين باسم كلياتهم، كما قام بإنشاء مجلس مشترك ولجنة استراتيجية عليا. علاوة على ذلك، تم التقليل من التركيز المركزي للسلطة سواء على المستوى الإداري أو خدمات الدعم وتم إنشاء إدارة موحدة (بدلاً من الإدارة ثلاثية الاتجاه السابقة) تحت مسئولية أمين سجل جديد. وأثر ذلك في تغيير الهيكل الأعلى للجامعة بشكل جذري بهدف توفير الظروف الملائمة لتطوير المستويات الأدنى للعمل الأكاديمي. وقد كانت كل هذه الإجراءات إيجابية مثل قرار إلغاء نظام تخصيص الموارد السابق المرهق ولكن لم تكن عملية استبداله نظامًا حصيفًا يشجع على المنافسة من أجل الحصول على الموارد بل ظل مرتبطًا بشدة بالصيغة التي يقرها المجلس التمويلي. وقد تم إنشاء شبه آلية للدخل المكتسب ولكنها لم تحقق سوى تقدم ضئيل لأن الإداريين المعتادين على تحمل وضعهم السابق لم يستطيعوا تحدي الأقسام بفعالية بخصوص خططهم لتوليد الدخل ولم يرغب أحد في الإصرار على أنه ينبغي تخصيص جزء مهم من الموارد المكتسبة للقيادة المركزية للجامعة للاستثمار في المشروعات الجديدة. وبدأت الكليات الجديدة المتميزة التي انتقلت إليها سلطات موسعة في إنشاء الهياكل والتكاليف الإدارية التي

تم اقتطاعها من القيادة المركزية من جديد. وما يبدو هو أن نائب رئيس الجامعة الجديد استطاع القيام ببعض التغييرات الهيكلية الفورية المصممة لتوفير الظروف التي تشجع المبادرة الأكاديمية، ولكن عندما تم إدخال الهياكل الجديدة، عملت الجامعة دون وعي منها على تقويضها من خلال إعادة إنشاء البيروقراطية التي كان من المفترض أن تحل هذه الهياكل محلها.

يوضح لنا هذا أن استمرار الإدارة البيروقراطية لفترة طويلة قد يقوض من الرغبة في إنشاء هيكل يقوم على التنظيم المبتكر والمبادرة. كما أن تغيير الثقافة السائدة على مستوى الكلية أو الأقسام يعد أمرًا صعبًا للغاية حتى إذا تم فرض المبادرة من قبل الجهات العليا بصورة مدروسة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التسلسل الهرمي المترسخ للأكاديميين على الإداريين إلى عدم شعور الإداريين بالارتياح إزاء التصدي لعدم رغبة الأكاديميين في التغيير حيث لا تقوم الخدمة طويلة المدى بإعداد الأشخاص العاديين للشراكة مع المجتمع الأكاديمي. قد تبدي إحدى الجامعات إعجابها بنموذج التنظيم المبتكر وتعترف بنجاحه، ولكنها قد لا تقتنع بإمكانية تطبيقه بها. قامت الجامعة التي نتحدث عنها بقياس مستواها مقارنة بمنافسيها التقليديين من الجامعات المدنية الأخرى والتي قامت مقارنة بهم بالأداء الجيد نسبيًا. ولكن عندما يتم مقارنتها بالجداول الترتيبية المنشورة التي يظهر فيها تفوق الكثير من الجامعات الحديثة عليها، يتضح تراجع أداء هذه الجامعة بصورة كبيرة. وعلى الرغم من ذلك، ظل لدى هذه الجامعة الشعور المتأصل بأن هذه الجامعات لا تعد مقاييسًا عادلة، حيث إن الجداول الترتيبية تبالغ في تقديرها لهذه الجامعات وأنه ينبغي على الجامعة الاستمرار في مقارنة نفسها بالجامعات المدنية المماثلة لها حتى إن لم توفر هذه المقارنات الحافز للتوافق مع طموحها. فكما نرى أن أساليب التعنت الرئيسية كانت ترفض التغيير الشامل بدءًا من الأعلى منزلة إلى الأقل منزلة.

النموذج الثالث

تعتمد هذه الجامعة على خلفية ترجع إلى السلطة المحلية مثل الجامعة الأولى، ولكنها قامت بضم أعداد لا بأس بها من الطلاب ولذا توسعت بشكل كبير. لا تعتمد هذه الجامعة على التسلسل الهرمي بشكل كبير، حيث يعمل الأكاديميون والإداريون بتناغم نسبي ولكنها مثل الجامعة الأولى لديها إدارة بيروقراطية مركزية شديدة. وكما هو الحال في الجامعة الأولى، يتسم خط التمويل غير الحكومي فيها بالضعف وينشأ التمويل الحكومي من العمل بالتدريس وليس البحث. كما يتضح، قامت الجامعات الثلاث بنقل الميزانيات من القيادة المركزية إلى الأقسام بالجامعة الأولى وإلى الكليات بالجامعتين الآخريين. ففي الجامعة الثانية التي تشجع فيها ثقافة البحث على توزيع التمويل بصورة متباينة على الأقسام بناءً على توزيع المجلس التمويلي للأموال المخصصة للبحث، قامت الأقسام أيضًا بجذب الدعم اللازم للأبحاث من خلال منح وعقود الأبحاث. أما في الجامعة الثالثة، تم تخصيص الموارد للعمداء فقط الذين تم تعيينهم بصورة دائمة وينظر إلى نجاحهم في العمل بصورة أساسية من منظور مالي أي عدم تجاوز الميزانية المحددة. تعتمد الأقسام وبما في ذلك التي تختص بالبحث المكثف بشكل كبير على العميد من أجل الحصول على التمويل الخاص بهم ولا تستطيع الاعتماد على استلام التمويل الخاص بالأبحاث المخول إليها بموجب الصيغة التمويلية. ويحتفظ العميد بصورة مركزية بالدخل الناشئ من المصادر غير الحكومية مثل المصروفات التي يدفعها الطلاب الوافدون والمصروفات الإضافية الخاصة بالبحث أو الدخل المكتسب من الدورات التدريبية القصيرة ويمكن تخصيصه لتغطية العجز المالي بالأقسام الأخرى. فمن ناحية، قامت الجامعة باتباع استراتيجية تحفز بشدة على تطوير البحث والأنشطة التنظيمية المبتكرة، ولكن من ناحية أخرى، أدى تركيزها على عمل توازن بين معدل الأرباح والإنفاق على مستوى الكلية وجعل كل عميد مسئولاً عن الناحية المالية وعدم منح الأقسام الاستقلال المالي إلى حرمان الأقسام من القدرة على إنشاء صناديق أموال لدعم المبادرات الجديدة أو توفير بنية تحتية ملائمة للأبحاث. وكان يتم التعامل مع نجاح

البحث بأحد الأقسام على أنه أحد المشروعات المثمرة التي تدر الدخل لتسديد الديون التي تسبب فيها العجز في أعداد الطلاب أو أية تكاليف أخرى غير متوقعة بقسم آخر. ونظرًا لأن الأقسام تأتي في مؤخرة سلسلة طويلة من التسلسل القيادي بدءًا من العمداء إلى نائب رئيس الجامعة إلى فريق الإدارة العليا والذين تمثل الأولويات المالية وليست الأكاديمية محور اهتمامهم، فإنه ليس من المثير للدهشة توقف الدافع لتحسين مركز البحث بالجامعة وإحباط جهود التحديث والمبادرات الجديدة. فعلى أعلى المستويات بالجامعات، كانت تنعقد النية على تطوير الأبحاث واتسام الجامعة بالتنظيم المبتكر بيد أن الهياكل التي تم تصميمها لحماية الجامعة من التعرض لعجز مالي في السنوات الصعبة التي تلت عام ١٩٩٢ اتحدت لإعاقة المبادرة التي يجب أن يقوم بها صغار العاملين لتحقيق ذلك.

نموذج جامعة كامبريدج

إذا قمنا بتطبيق نظرية "كلارك" على جامعة كامبريدج، يمكن التعرف بوضوح على المجال التنموي والأساس الأكاديمي المطور والقاعدة التمويلية المتنوعة وثقافة التنظيم المبتكر المتكاملة، ولكن لا يوجد نظام إداري فعال. تمثل أحد أهم الانتقادات الموجهة للتقرير الخاص بكامبريدج حول سير التوجيه والإدارة بها في غياب واضح لعملية صنع القرارات وآلية فعالة للإدارة والتوجيه. والأسوأ من ذلك تم اكتشاف وجود نظام معقد من التوجيه والإدارة زاد من فرصة تعطيل المبادرات الجامعية المركزية (وبذلك قامت الإدارة بتكريس الكثير من الوقت في وضع الاستراتيجيات لتجنب العوائق التي تعترض تقدمها) على الرغم من تقديم القليل من التشجيع لتطوير المبادرات الجامعية التي تنشأ من خارج القيادة المركزية. وعلى الرغم من ثرائها، لم تستطع الجامعة تحريك الأموال بمرونة وتنبأت بعجز في ميزانية التشغيل الخاصة بها يصل إلى ١٠ مليون جنيه إسترليني. ومع ذلك، امتلكت كامبريدج أقسامًا أكاديمية مستقلة وفعالة ومميزة والتي، بالاعتماد على القليل من الدعم الإداري، حافظت على ثقافة رائعة من التنظيم المبتكر.

تعد جامعة كامبريدج بلا منازع إحدى الجامعات التي تتم إدارتها بصورة أكاديمية والتي ترفض الأقسام والكليات التابعة لها أي تدخل من قبل الإدارة المركزية وتنخفض فيها تكاليف الإدارة المختصة بشدة ويوجد بها القليل من القواعد الفعالة لحماية حقوق الملكية الفكرية ولا تلم التكاليف غير المباشرة الخاصة بالبحث الذي يتم تمويله من الخارج بوضع الجامعة بالسوق ويتقيد فيها الأكاديميون باللوائح التنظيمية وتسوء العلاقات القائمة بها بين الأكاديميين والإداريين على المستوى الرسمي لإدارة الجامعة كما هو الحال في أية جامعة أخرى.

إذن، فكيف تحقق كامبريدج هذا النجاح الذي لا يمكن إنكاره على الرغم من كل هذه المساوىء؟ أولاً، تعد كامبريدج أحد الأمثلة الواضحة على الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية حيث يشبه القيام بإحدى الزيارات إلى كامبريدج زيارة دولة مستقلة وليس مجرد جامعة مستقلة. ثانيًا، على الرغم من التعنت الذي يظهر في هياكلها المالية، فإن لديها احتياطي مالي كبير والثقة بالنفس التي تتبع ذلك. تمثل كامبريدج النقيض التام للجامعة الثالثة التي تتعرض لخطر إعاقة التنظيم المبتكر من خلال فرض القيود المالية على الجامعات حيث يعد الجزء الرئيسي لجامعة كامبريدج ثقافيًا وأكاديميًا وليس ماليًا. وأخيرًا، لكامبريدج تاريخ طويل من الإنجازات حيث تم إنشاء ثقافتها التنظيمية منذ زمن طويل ولاحترام كفاءتها وتميزها الأكاديمي سمعة حسنة قديمة العهد. بالإضافة إلى ذلك، تعد جامعة كامبريدج مثالاً حيًا لتأثير "ماثيو" حيث يجذب الأكاديميون رفيعو المستوى أكاديميين آخرين متميزين وتضفي أيضًا جودة البيئة الأكاديمية بعدًا إضافيًا على جذبها للعلماء. وفي النهاية، تفوق هذه الخصائص قصور الجامعة عن تطوير نظام إداري فعال. ففي جامعة كامبريدج، بدلاً من النظام الإداري الفعال، يوجد فهم منتشر لما ترنو إليه الجامعة؛ أي ثقافة موحدة تحقق الترابط بين كافة هياكل الجامعة بطريقة ما. قد يكون ذلك كافيًا لاستمرار عمل الجامعة كأفضل جامعة في المملكة المتحدة. وعلى الرغم من ذلك، قد يؤدي عدم وجود آلية

مركزية فعالة لصنع القرارات بمرور الوقت إلى إلحاق الضرر بمركز الجامعة الذي يتسم بروح المنافسة العالمية مقارنة بالجامعات الأخرى ذات المكانة العالمية، إذا لم يتم معالجة ذلك، نظرًا لأن التحديات الداخلية الدائمة لصنع القرارات المركزية والوقت الذي يتم استغراقه في اتخاذ القرارات التي يتم التوصل إليها بهدف الدفاع عن مركزها دون القيام بالعملية اللازمة لاتخاذ القرار يجعل من الصعب تعيين فريق قيادي ذي أفق واسعة.

نموذج جامعة وورويك

تثير الجامعات الأربع مقارنات واضحة مع جامعة وورويك كما أوضحها "كلارك". أولاً، تمتلك جامعة وورويك بخلاف جامعة كامبريدج نظامًا إداريًا فعالاً يرتبط بصورة وثيقة بالأقسام الأكاديمية القوية. ثانيًا، بخلاف الجامعتين الأولى والثالثة، يتسم النظام الإداري بالتنظيم المبتكر وليس البيروقراطية والذي قدم للجامعة مجالاً لصنع القرار الذي على الرغم من صغره إلا أنه احتفظ بالتدخل المباشر للمجتمع الأكاديمي في العملية. ثالثًا، بخلاف الجامعتين الثانية والثالثة، لا توجد مستويات من صنع القرارات الخاصة بتوزيع الموارد بين الأقسام الأكاديمية القائمة على فروع الدراسة والقيادة المركزية من ناحية وبين الأقسام التي يتم تشغيلها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية. رابعًا، تمتلك جامعة وورويك، مثل جامعة كامبريدج وبخلاف الجامعات الأولى والثانية والثالثة، قاعدة مالية متنوعة بشكل كبير قامت بتوليد موارد هائلة علاوة على تلك التي توفرها الدولة كما أن لديها بالفعل نظامًا يتم من خلاله اقتسام هذه الموارد الإضافية بين الأقسام وقيادة الجامعة بحيث يتم توفير مبلغ من المال للاستثمار المركزي في المبادرات الجديدة. ومثل جامعة كامبريدج، لم تضع جامعة وورويك الأداء المالي في قمة أولوياتها، بل قامت باتخاذ خطوات بصورة دائمة لضمان كفاية مواردها لتمويل أهدافها الأكاديمية. خامسًا، إن الثقافة التنظيمية التي، بخلاف الجامعات المذكورة أعلاه، اشتملت على علاقات قوية ومتناغمة قائمة على أساس المساواة بين العاملين الإداريين والأكاديميين قامت بمنح الجامعة القدرة على

التحليل والتنفيذ مما يضمن نجاح المبادرات والتغلب على ضغوط الإنفاق بفعالية. الأهم من ذلك، اتسمت جامعة ووريك بالطموح وروح التنافس داخليًا وخارجيًا وليس على مستوى الإدارة الأعلى فقط، مما يميزها عن الجامعات الأخرى باستثناء كامبريدج. كما شجعت ووريك على الاستفادة من الفرص نظرًا لأن لديها القدرة الإدارية، بمعناها الشامل، للوصول إلى نتيجة ناجحة. ومن أجل تحقيق ذلك، تحتاج الجامعات إلى إتباع أسلوب إداري ترتفع فيه مستويات الثقافة المالية بين الإداريين والأكاديميين على حد سواء ويتم البحث فيه عن القيادة والمبادرة على جميع مستويات العمل الجامعي وترتفع به الروح المعنوية ويتم اتخاذ القرارات بسرعة ويتسم التسلسل الهرمي بالمرونة. فعلى الرغم من أن جامعة ووريك لا تمتلك المزايا الموجودة لدى كامبريدج المتعلقة بالثراء والتاريخ أو العرف السائد ولكنها تعد مثالاً لإحدى الجامعات التي قامت بتغيير إمكانياتها وأدائها من خلال تطوير أسلوب إداري يرى "كلارك" أنه يجمع بين البحث عن التميز مع انتهاج رؤية شاملة متكاملة حول كيفية إدارة إحدى الجامعات مع تركيز طاقتها واستراتيجيتها على تحقيق النجاح والمحافظة عليه باستخدام نظام يعتمد على التنظيم المبتكر للتغلب على مساوئها، كما ألمح لذلك "كلارك" في وصفه.

أهم العوائق التي تمنع التنظيم المبتكر للجامعات

وبعد ذلك، يرى هذا الفصل أنه توجد بعض العوائق الأساسية التي تمنع بعض الجامعات عن التنظيم المبتكر:

- أولاً، يجب أن يتم تحديد الدولة. على الرغم من أنه، من الناحية الأولى، لا ينبغي انتقاد الشفافية وحدها التي يتم وفقًا لها وضع الأجزاء الرئيسية للتمويل الإجمالي في كل جامعة لأن ذلك يوفر شعورًا بالمسئولية أكبر من ذي قبل ويؤدي إلى السيطرة على الطريقة التي يتم بها توزيع التمويل على الكليات والأقسام. يتضح أيضًا أن الظروف الحالية التي تسودها الأزمة المالية وعمل الجامعات في حدود مواردها قد قوضت رغبة

العديد من الجامعات في الوصول إلى أحكامها على الأمور المتباينة ضمن تخصيص الموارد المتعلقة بالجامعات. كما تعد مستويات التنظيم الخارجي وآليات الجودة والمحاسبة التي قد تستطيع أكثر الجامعات نجاحًا وثقة تقديرها دون غيرها بنفس درجة الأهمية. علاوة على ذلك، قد تقلل الإدارة الدقيقة التي تقوم بها الهيئات التمويلية من فعالية الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية. وأخيرًا، يجب أن تقتنع الدولة بتحفيز الجامعات وحثها على التنظيم المبتكر من خلال التمويل الذي يهدد بسيادة البيروقراطية بمحيط التنمية التي تفرضها الجامعات التي تقوم بالتنظيم المبتكر على نفسها بطريقتها الخاصة. إلا أن هناك خطرًا من أن يقوم الدعم المادي الذي تقدمه الدولة بتخطيط هذه الأنشطة والحد من المبادرة وزيادة المصروفات الإضافية مما يجعلها غير قابلة للتطبيق على المدى البعيد. وعلاوة على ذلك، سوف يقوم بفرض آليات من المسئولية قد تضعف من روح التنظيم المبتكر.

- ثانيًا، الثقافة التنظيمية والعرف السائد. إن الجامعات التي خضعت منذ زمن طويل للبيروقراطية لا ترى القيام بالتغيير أمرًا سهلاً حيث إنه لا يعد القيام بتغيير في الإدارة العليا كافيًا فهي تحتاج إلى مدخل ثابت لتغيير الإدارة على مدار العديد من السنوات. وعلى الرغم من النظرية الحالية للإدارة، فإن الجامعات تعد مؤسسات ذات ثقل وسوف تستغرق الرسالة المرجوة من التنظيم المبتكر التي تفرضها الإدارة العليا وقتًا طويلاً لتتخلل إلى المستويات التي يتم فيها استيعابها والتصرف بموجبها. بالإضافة إلى ذلك، انحصر جزء كبير من الإطار البيروقراطي في المستويات الفنية لصنع القرار، سواء كانت الموارد الحالية يتم توزيعها على أساس الصيغة التي تعكس رغبات المجلس التمويلي أو كانت دخول الأقسام منحصرة على الأقسام التي تقوم بتوليدها، وسواء كان يمكن مشاركة الكليات فيها أو تقاسمها على أساس متفق عليه مع القيادة المركزية بحيث يمكن قيامها باستثمار عنصر من عناصر الدخل مرة أخرى في

المبادرات الجديدة وسواء كان المديرون الأكاديميون مثل العمداء ورؤساء الأقسام معينين بصورة دائمة أو يتم تعيينهم وانتخابهم على أساس دوري بحيث يمكن إدخال أشخاص جدد ذوي أفكار وسياسات جديدة أو سواء كانت الهياكل الأكاديمية تحفز على قيام الموهوبين بالابتكارات الجديدة أو تقوم بفرض القيود وعرقلة سير المبادرات. ولن تصبح الجامعات قائمة على التنظيم المبتكر إذا لم تقم بفرض معاييرها على التوزيع الداخلي للموارد، أو إذا لم يتم استخدام قاعدة الدخل المتنوعة بكفاءة، أو إذا ظهر تباين في الأقسام من حيث الغنى والفقر نتيجة لتفاوت الدخول المكتسبة من مصادر خارجية، أو إذا أصبح مناخ الجامعات متجنبًا للمخاطر من خلال التركيز الزائد على الدخل الصافي المالي.

- يكمن العائق الثالث في الهياكل التي تفرض طبقات من السلطة بين وحدات التشغيل والأقسام الأكاديمية والقيادة المركزية الاستراتيجية. تعتبر هذه الطبقات بصورة أساسية آليات دفاعية موضوعة لنقل السيطرة الرسمية من القيادة المركزية إلى مستوى متوسط أكثر قربًا من الأنشطة. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما القيمة التي تضيفها هذه الهياكل؟ تقوم هذه الهياكل في أغلب الأحيان بإقصاء القيادة المركزية للجامعة عن تنفيذ القرارات ونظرًا لأنها تتم محاسبتها من السلطات الأعلى، فإنها تفرض البيروقراطية ومفاهيم المعاملة المشتركة التي تكون فيها الحوافز التشجيعية والتمييز عوامل ضرورية. علاوة على ذلك، في بعض الجامعات مثل نموذج الجامعة الثالثة، تقوض سلطات العميد سلطات رؤساء الأقسام وبذلك عندما يكون دور القيادة ضروريًا للغاية، يزداد ضعف الجامعة بشكل خطير. ومع تزايد حجم الجامعات وتعقيدها، قد يكون من الضروري تطبيق بعض الهياكل الجديدة ولكن يجب أن يكون تأثيرها غير بالغ ولا يتم السماح لها بأن تصبح عوامل للتحكم أو تقوم بفصل الأقسام عن قيادة الجامعة.

• ويتمثل آخر هذه العوائق في أن الجامعات تفتقد وجود نظام إداري فعال. فهي إما أن يكون لديها فريق إدارة عليا يقوم بإدارة الجامعة بأسلوب قائم على تسلسل المهام ويتكون في أغلب الأحيان من المديرين (سواء أكانوا من غير الأكاديميين أو الأكاديميين الذين تحولوا إلى مديرين) أو يكون لديها رئيس يعتمد على الفريق المركزي بشكل أساسي كأداة لتنفيذ السياسات. قد يؤدي اشتراك العمداء في هذا الهيكل باعتبارهم أعضاء بأجهزة صنع القرارات إلى تحسين الوضع الحالي، بيد أنه إذا كان العمداء مديرين تنفيذيين بكلياتهم، فإنهم يتعرضون لخطر تحويلهم إلى مجرد عملاء للإدارة العليا مختصين بتنفيذ السياسات الخاصة بها بدلاً من العمل كممثلين لوحدات التشغيل وتزويد القيادة المركزية بالأفكار الجديدة. علاوة على ذلك، تحتاج الجامعات إلى نظام إداري فعال نظرًا لأن التوجيه الشخصي الذي يقوم به المسئول التنفيذي الرئيسي لا يتسم بالفعالية إلا في الفترات القصيرة من الأزمات. وعلى الرغم من ذلك، توجد حاجة إلى تكوين النظام الإداري الفعال من فريق يضم الأكاديميين والإداريين الذين يمكنهم التدخل والتوفيق بين الضغوط الخارجية المحيطة والمبادرات الموجهة من الداخل سواء تم توجيهها من قبل الجهات العليا أم من دونهم. كما يحتاج هذا الفريق إلى امتلاك القدرة على الحفاظ على الاتصال الوثيق بالأقسام بطريقة تشكل سياساتها وتنقلها إلى السلطات الأعلى لتصبح عناصر من استراتيجية الجامعات. يدل نقص هذه الآلية بالجامعتين الأولى والثالثة على الانفصال الشديد للإدارة عن المجتمع الأكاديمي. كما يطرح غياب النظام الإداري الفعال في جامعة كامبريدج، عندما يتم ربطه بالدليل الواضح على نجاح جامعة كامبريدج، المزيد من الأمور الرئيسية. ترتبط جامعة كامبريدج بثقافة تعتمد على التنافس الداخلي الشديد ويتم دعمها من خلال مواردها وشهرتها. فلو تم نقل نموذج هيكل جامعة كامبريدج وتطبيقه بإحدى نماذج الجامعات السابقة أو حتى بجامعة وورويك، سوف

ينتج عنه إما فشل الجامعة أو انحدار مستوى أدائها على الأقل. في الجامعتين الأولى والثالثة، قد يفتقد المجتمع الأكاديمي التميز في مجال البحث للاستفادة من الحرية التي تتمتع بها الأقسام داخل هيكل جامعة كامبريدج (وعلى المدى القصير، سوف تؤدي إزالة الهيكل الإداري إلى الانهيار)، أما في نموذج الجامعة الثانية، سوف تمنع الثقافة البيروقراطية من الاستفادة منها. بينما في جامعة وورويك حيث تندمج الأقسام والنظام الإداري في شبكة عمل مشتركة والتي تمثل عنصرًا رئيسيًا في نجاح الجامعة، سوف تفقد الأقسام اتضاح الرؤية أمامها بانسحابها وسوف تفقد القيادة المركزية اتصالها بالأقسام. تستطيع جامعة كامبريدج الازدهار وتحقيق النجاح دون وجود نظام إداري فعال لأنه يتم قيادتها أكاديميًا في جميع المجالات ولكن ما يضفيه النظام الإداري لنموذج الجامعة الثانية وبالأخص جامعة وورويك هو تكامل العناصر الأكاديمية والإدارية للقيادة والتنفيذ مع وحدات التشغيل.

على الرغم من دخول مصطلح التنظيم المبتكر في المصطلحات الخاصة بالتعليم العالي، لم ينتشر ما حققته الجامعات من إنجازات نتيجة له. كما أن الاستقلال المستمد من النظم الثابتة ينتشر بصورة كبيرة عن الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية. وفي ظل نظام المملكة المتحدة، من أجل تحقيق التنظيم المبتكر بصورة فعلية، تحتاج الجامعات إلى مشاركة أكاديمية قوية في الإدارة وعدم تخطي ثقافة الجامعات التي يقوم فريق الإدارة بإنشائها خارج نطاق هذا الفريق. كما تحتاج الجامعات إلى علاقات عمل وثيقة وثقة متبادلة بين اللجان الأكاديمية والإدارية لكي يشعر الإداريون بالثقة بأنفسهم للعمل مع المجتمع الأكاديمي باعتبارهم شركاء متساويين ويستطيعون التصدي له أيضًا فيما يخص الأمور المتعلقة بسياسات الجامعة دون السعي نحو فرض سيطرتهم المطلقة. علاوة على ذلك، ولكي تحقق الجامعة النجاح باعتبارها قائمة على التنظيم المبتكر، يستلزم ذلك وجود فرق عمل أكاديمي ذات كفاءة عالية حيث توجد العديد من الأدلة على عدم نجاح العمل بالتنظيم المبتكر بصورة دائمة في

الجامعات ذات الدرجة الثانية أو الثالثة من حيث المستوى. يقصد بـالتنظيم المبتكـر القيـام بالتنظيم المبتكر في الأمور الأكاديمية في المقام الأول وليس في الناحية المالية نظرًا لأن النجاح المالي يتبع النجاح الأكاديمي ويدعمه، ولكنه لا يقوم بتحقيقه. وعلاوة عـلى ذلـك، يقـصد بالتنظيم المبتكر إدارة الجامعة بصورة كلية يـتم فيهـا إدراك ارتبـاط جميـع الأنـشطة بعـضها بالآخر وقيام التوظيف الصحيح للأنشطة بدفع الجامعة إلى الأمام وتطوير ثقتها في الدخول في مجازفات واستثمار جهودها في النجاح. تتنافس الجامعـات القائمـة عـلى التنظـيم المبتكـر بضراوة في الأسواق الأكاديمية القومية والعالمية للحصول على العاملين المتميزين والطلاب والمنح الكبرى، كما لا تتوانى عن تحليل ما تعرضت له من فـشل والاسـتفادة منـه حيـث لا ترضى بالأداء المتواضع الذي يمكن إضفاء بعض الرونق عليه حتى يبدو أنه يفي بالأهداف التي تضعها الدولة، نظرًا لأنها تريد تحقيق النجاح في شتى الميادين التـي تتنـافس فيهـا. ولا تعد الجامعات القائمة على التنظيم المبتكر بالضرورة مؤسسات تعليمية مشجعة على العمـل فيها ولكن قوتها وفعاليتها تحافظ على الروح المرتفعة لعامليها، مما يوفر بـدوره مناخًـا أكثـر فعالية للتقدم بدلاً من أسلوب الإدارة الدفاعي المثقل بالعوامل الإدارية والتحكمية الموجود ببعض مؤسسات التعليم العالي المعاصرة.

الفصل العاشر
التغلب على فشل الجامعات أو الحد من تدهورها

يستعرض هذا الفصل الإخفاقات التي تتعرض لها الجامعات بنظام التعليم العالي ويقارن بين الاستراتيجيات التي تم استخدامها للتغلب عليها وتغييرها في بعض الجامعات. يطبق هذا الفصل المبادئ الأربعة التي أسسها "آيه جيه دانلوب" المتعلقة بأوضاع الجامعة ويحدد كيفية تطبيقها. يرى أنه يجب النظر لفشل الجامعة أو أحد الأقسام بنظرة إجمالية بدلاً من كونه نتيجة لنشاط معين وأنه ينبغي أن تطبق أية استراتيجية تستخدم لمعالجة الموقف في جميع أشكالها وأنواعها. كما يستعرض الفصل الحد من تدهور الأقسام من منظور أحد رؤساء الأقسام ويستنتج أن الحوار القائم بين قيادة الجامعة والأقسام يمثل عنصرًا رئيسيًا للتعامل مع التغييرات التي تتم داخلها. يؤكد الفصل في جميع هذه الحالات الحاجة إلى الحصول على الموافقة الأكاديمية. وبعد ذلك، ينظر الفصل إلى عمليات دمج الجامعات باعتبارها إحدى الاستراتيجيات للحد من تدهورها، وباستخدام بيانات من القطاع الخاص يستنتج أنه توجد بعض المخاطر في افتراض أن دمج الشركات قد عزز من حالتها. فبالفعل، ثبت العكس بالأدلة. في النهاية، يستنتج الفصل أن عمليات دمج الجامعات قد تثبت نجاحها من منطلق القوة وليس من منطلق الضعف، كما يرى أنه يجب استمرار الجهود المبذولة من قبل الجامعات للحد من تدهورها.

عوامل فشل الجامعات أو تدهورها

إن عمليات الفشل بإحدى الجامعات أو الأقسام في الحياة الأكاديمية لا تحدث بسرعة مقارنة بالشركات، ولكنها تحدث ببطء نتيجة تضافر عدة عوامل، يعد أشهرها التفضيلات المتغيرة للطلاب وتقدم أعضاء هيئة التدريس الرئيسيين في العمر والفشل في التكيف مع

الضغوط الخارجية أو انخفاض الدخل المعتمد على المنح. وعلى عكس الشركات التي قد تسهم فيها التكاليف المرتفعة وهبوط دفتر الطلبات أو عمليات الشراء غير الحكيمة في إظهار إمكانية الفشل خلال فترة زمنية قصيرة، غالبًا لا يمكن تحديد الانحدار على مستوى الجامعة أو بأحد الأقسام حتى تظهره بعض الأحداث الخارجية مثل الأداء الضعيف في إجراء تقييم الأبحاث أو الفشل في فوز إحدى المنافسات على منح الأبحاث أو الهبوط المفاجئ في عدد الطلاب المتقدمين. لا تعد الجامعات ذات كفاءة في الاحتفاظ بسلسلة من المعلومات على المدى الطويل التي تحدد إذا ما كان أحد الأقسام أو إحدى الجامعات يهبط أسفل الجداول الترتيبية للجامعات (يمكنك الاطلاع على الفصل الرابع)، كما تميل بشدة إلى نقد الجداول الترتيبية بدلاً من قبول المؤشرات التي توفرها هذه المصادر وتدل على أنه يجب إجراء بعض التغييرات. قبل إدخال إجراء تقييم الأبحاث، كانت تتم حماية سمعة البحث داخل الجامعات والأقسام من خلال الشهرة وليس المضمون، نظرًا لأن البيانات التي توفر تلك المقارنة لم تكن متاحة إلا إذا تم استخلاصها من سجلات المنح الخاصة بمجلس الأبحاث. وحتى الآن، توجد جامعات لا تقوم بملاحظة طلبات التحاق الطلاب بها كل خمسة أعوام لتحديد الاتجاهات السائدة. وهناك فئة أخرى من الانحدار، بل والفشل، تتمثل في إدارة الأمور المالية التي قد تنشأ نتيجة لسوء الإدارة. وفي العصر الحديث، يسبق التدهور الأكاديمي في مجال البحث أو سوق الطلاب التدهور المالي بعام أو عامين فقط نتيجة لارتباط المعايير بإجراء تقييم الأبحاث أو تحقيق الأعداد المنشودة من الطلاب بمستويات المنح الحالية ولكن يوجد أيضًا حالات أخرى (مثل كارديف ولانكستر) أثارت فيها سوء الإدارة المالية وحدها أزمات شديدة. فبالنسبة للانكستر، استطاعت الجامعة التغلب على الموقف دون ضرر بعيد المدى، أما كارديف فقد استطاعت البقاء فقط لأنه تم دمجها في معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة ويلز (University of Wales Institute of Science and Technololgy) المشار إليه اختصارًا بـ (UWIST) مما أدى إلى تكوين

إدارة جديدة. ظهرت أزمات مالية أخرى نتيجة للاستثمار الذي لا يتسم بالحرص في البرامج المكلفة، علاوة على انهيار أحد الأقسام الكبرى بصورة غاية في التدهور أو كشف عوائد غير صحيحة في أعداد الطلاب الأمر الذي دفع المجلس التمويلي إلى اقتطاع جزء رئيسي من الأموال التي يقدمها.

وعلى الرغم من ذلك، يعكس سوء الإدارة المالية غالبًا الإخفاقات الاستراتيجية الناتجة عن مشكلات أكاديمية، حيث ظهرت حالة الاستثمار غير الحريص في المباني الجديدة نتيجة لخطة أكاديمية مبالغ في طموحها ونتج عدم الاستقرار الناشئ عن فشل أحد الأقسام الكبيرة عن نظام من التحول الأكاديمي والإداري التام الذي لم يمنح القيادة المركزية أي مجال للتدخل في حالة عدم عمل البرامج الأكاديمية، بينما نشأ الكذب في عدد الطلاب نتيجة للحاجة إلى إيجاد طريقة لتعويض الفشل في الوصول إلى الأهداف المنشودة من العدد المطلوب. وكذلك يرجع سوء الإدارة في جامعتي كارديف ولانكستر إلى عوامل تتعلق بالاستراتيجيات الأكاديمية غير الحريصة، مثل رفض الحد من البرامج الأكاديمية عندما قامت لجنة المنح الجامعية بفرض تخفيضات في الميزانية في كارديف والرغبة في إيجاد آلية بديلة لتمويل أعمال الصيانة على المدى البعيد علاوة على بعض التطورات المالية الجديدة بحيث يمكن تجنب الحد من الاستثمار من أجل أغراض إجراء تقييم الأبحاث في لانكستر. وفي كلتا الحالتين، قام سوء الإدارة وفقدان التخصص والاحتراف وغياب السيطرة المالية الكافية بدور كبير في هذا الفشل.

تمثل هاتان الجامعتان أشهر حالات الفشل الجامعي التي لاقت شهرة واسعة بالمملكة المتحدة خلال الثمانينيات والتسعينيات ولكن كانت توجد حالات أخرى تسبب فيها سوء الإدارة (مثل جامعات هادرسفيلد وبورتسموث وجلاسجو وكاليدونيا) أو الإخفاقات الأكاديمية التنظيمية (مثل جامعة تامز فالي) في فشلها بصورة كبيرة. يوجد أيضًا العديد من

الجامعات التي لم تواجه الفشل بالمعنى الحرفي، ولكنها لم تتمكن من وقف التدهور الأكاديمي. توجد بعض الجامعات التي لا تريد، لأسباب مختلفة، أدنى تغيير بمستواها الأكاديمي وتريد الحفاظ على الوضع الحالي بينما توجد جامعات تطمح في الوصول لمستويات القمة العشرة وتعد شديدة الحرص على تحسين أدائها. وأخيرًا، توجد بعض جامعات القمة التي تحتفظ بمستواها بصورة جزئية لأنها تستطيع تحديد الأنشطة الفاشلة وتغييرها وإلغائها بحيث تستطيع الحفاظ على مستواها كجامعة تتميز بالأداء العالي. وعلى الرغم من وجود العديد من الكتب التي تتناول أسباب فشل الجامعات وكيفية تعاملها معه، لم يتم تناول كيفية استعادة الجامعة لحالتها الأولى أو تحسين الوضع بها.

تحسين الوضع بالشركات مقارنة بالجامعات

على الرغم من ذلك، في عالم التجارة، يوجد الكثير من الكتب التي تروي كيفية قيام الشركات بتحسين الوضع والتغلب عليه قام بكتابتها بعض المستشارين كما جاء على لسان المساهمين. بالإضافة إلى ذلك، توجد مؤلفات تجارية معروفة تقدم تحليلات للإخفاقات والتغييرات التي تم اتخاذها بصددها. ومما لاشك فيه أن تغيير حالات الفشل بالجامعات يختلف تمامًا عنه في الشركات، نظرًا لأن مناط العمل الخاص بكل منهما يعد مختلفًا، حيث تميل الشركات لوضع هدفين نصب عينيها وهما تحقيق أرباح أو إرضاء المساهمين، كما توضح الأرباح الناتجة عن الأعمال التجارية تحقيق الأرباح أو قيمة المساهمين ولكنها لا توضح إذا كان ما تم إنجازه هو حل سريع غير دائم أو معالجة طويلة المدى. جدير بالذكر أن للتجارة عوائق أقل في فرض التغييرات السريعة الخاصة بالاتجاه كما أن الأساليب المالية المتعلقة بامتلاك الأسهم وصفقات الأسهم الخاصة وطرح الأسهم أو السندات في السوق وعمليات الدمج والتصفية وسهولة تقليل العاملين وتوزيعهم توفر نطاقًا من الخيارات غير متاحة لإدارة الجامعة.

وعلى الرغم من هذا، فإن المبادئ الأربعة الأساسية الخاصة بـ "دانلوب" للنجاح في تغيير حالات التدهور بالشركات والتي تتضمن: الحصول على الإدارة المناسبة وعدم الإسراف وتحسين الميزانية العمومية من خلال التركيز في العمل والحصول على استراتيجية حقيقية للنجاح، يمكن أن تصبح عوامل رئيسية لتحقيق النجاح في التعليم الجامعي فقط بإضافة بعض التعديلات عليها. وبالفعل، يصف "دانلوب" ما تم إخباره به عن عملية إنقاذ إحدى شركات صناعة الورق والتي اعتمد في تأليف كتابه عليها قائلاً:

"إن الوضع خطير. فهذه الشركة تعد مؤسسة بيروقراطية بحتة تنفق الكثير من الأموال على أشياء غير ضرورية. وتتحرك ببطء شديد بحيث لا تستطيع الخروج منه."

ويمكن إيجاد أوجه تشابه بين الشركات والجامعات. في بعض الأحيان، يوضح هذا الكتاب مدى اختلاف الأعمال التجارية عن عالم الجامعة بينما قد يوجه رسالات تحذير للجامعات في أحيان أخرى. وبوصفه لإحدى الشركات متعددة الأنشطة التي تمتلك عددًا كبيرًا من المديرين بمقارها المختلفة، يؤكد هذا الكتاب على أن الأحوال بتلك الشركة تكون على ما يرام طالما أنه لم يحدث شيء. ولا يعد ذلك شيئًا لبعض الجامعات التي يبدو أن هياكلها تؤكد على ضرورة اتباع العمليات الإدارية السلسة بدلاً من الفعالية اللازمة للتنافس (وأحد الأمثلة على ذلك دراسة الحالة لنموذج الجامعة الثانية بالفصل التاسع قبل تعيين نائب رئيس جامعة جديد بها). يحاول الكتاب إثبات أن سرعة الاستجابة تعد أحد العناصر المهمة لإجراء التغيير. فالجامعات التي تتصرف بسرعة وبحزم بصدد النتيجة الضعيفة لإجراء تقييم الأبحاث أو انخفاض عدد الطلاب المتقدمين قد تبدي تحسنًا المرة القادمة بصورة أكبر من الجامعات التي تسمح بإطالة العملية لمدة عامين أو ثلاثة. قد يعترض البعض على فصل فريق الإدارة بأكمله وهو ما يؤيده "دانلوب"، ولكن تغيير

الإدارة بطرق عديدة في الجامعات سواء في القيادة المركزية أو على مستوى الأقسام وسرعة القيام بذلك قد يكون أكثر فعالية من مجرد تعيين عاملين جدد إلى جانب الأفراد الموجودين ورجاء تحسن الوضع. وعلاوة على ذلك، يؤكد الكتاب أن الاستراتيجية الحقيقية تبحث عن النتائج ذات المدى القصير والبعيد في وقت واحد وأنه يجب أن تمتلك الجامعة اتجاهًا يملي ما يتعين فعله بصفة يومية. إذا كانت خطة الجامعة التمتع بشهرة عالمية، فما الأشياء التي سوف تواظب على القيام بها بشكل يومي لتحقيق ذلك؟ في الجامعات، يجب أن يتم إعداد عملية صنع القرارات اليومية حول مجموعة من المجالات المختلفة، سواء تعيينات العاملين بالجامعة على جميع المستويات أو كفاءة الطلاب المتقدمين أو جودة مظهر الحرم الجامعي لتتماشى مع تحقيق النجاح على المدى البعيد. وعلى وجه الخصوص، يتطلب ذلك استخدام أسلوب تفاعلي للتعامل مع المشكلات المتعلقة بالاستراتيجية كما يقول "دانلوب":

"قم بالتخطيط لعشر سنوات قادمة ولكن لا تتوقع أو تطلب التزامًا دقيقًا بهذه الرؤية على المدى الطويل حيث إن ذلك سوف يعرضك للإفلاس. بدلاً من ذلك، قم بوضع أهداف جديدة خلال الطريق وقم بتعديل الخطط السنوية بحيث تتماشى مع الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة. قم بمراجعة خطط العمل بصفة يومية وأسبوعية وشهرية وسنوية لتقييم إذا ما كانت الظروف قد تغيرت أو أنه قد حان الوقت للتحول في اتجاه مختلف. تعد معظم الشركات ذات كفاءة في وضع الاستراتيجية، حيث تفكر بدقة في تطوير المنتجات والسوق القائمة على التنافس ولكنها قد تفشل في تنفيذ ذلك. قم بتجربة معظم الاتجاهات مما قد يظهر لك خطة استراتيجية مكثفة ومحددة بشكل جذاب. لكن مجرد وضع الخطة لا يستلزم تنفيذها حيث يجب امتلاك استراتيجية متابعة وقواعد لتنفيذ الخطة أو تغييرها إذا لم تعمل بكفاءة. لا يقوم معظم المسئولين التنفيذيين بمتابعة جيدة للخطط أو يقومون بذلك على فترات زمنية طويلة مما يجعلهم يخسرون المنافسة في النهاية."

قد لا تحتاج الجامعات لمراجعة تصرفاتها بصفة يومية أو أسبوعية، ولكن ملاحظات "دانلوب" حول الاستراتيجية والمتابعة ترتبط بصورة وثيقة بمحيط الجامعات حيث يشتهر تنفيذ القرارات بالضعف.

علاقة الجامعات بمبادئ "دانلوب" الاقتصادية

تبدو مبادئ "دانلوب" الأربعة بسيطة لدرجة قد ينخدع بها البعض ولكن تكمن قوة أسلوبه في أنه يجعل هذه المبادىء تبدو سهلة التطبيق في مجال التجارة والأعمال. بيد أن هذه المبادئ لا تبدو بمثل هذه البساطة في الجامعات على الإطلاق، نظرًا للتعقيدات القانونية لدستور الجامعات ولأن التصرف العاجل قد يأتي بنتيجة عكسية في المواقف غير المستقرة. يعد المبدأ الأول المتعلق بالحصول على الفريق الإداري المناسب مثالاً جيدًا على ذلك. سوف يكون لدى الجامعات التي تتعرض لتدهور شديد أو على وشك الانهيار هيكل إداري لا يستطيع العمل بكفاءة. ففي جامعة كارديف التي انتشر فيها عدم قدرة الجهاز الإداري على العمل، يدل إقصاء المدير وأمين السجل والمسئول المالي ترقية نائب المدير، الذي يعد أحد كبار الأساتذة والذي كان أكثر الأكاديميين انتقادًا للنظام السابق علاوة على تكوين فرقة تشغيل صغيرة تضم صغار الموظفين الإداريين حتى القيام بتعيينات جديدة من الخارج، على أن الجامعة لا تستطيع إنقاذ نفسها نظرًا لأن هيكل صنع القرارات الخاص بها بأكمله لا يستطيع التصرف دون توجيه مركزي قوي. لذا، تعين دمج هذه الجامعة مع إحدى الجامعات ذات الإدارة الفعالة.

في العديد من هذه المواقف عندما توجد فجوات شديدة في عملية التواصل بين السلطة المركزية المتمثلة في مكتب نائب رئيس الجامعة والمجتمع الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس)، ينتج عن إقصاء نائب رئيس الجامعة عن الساحة دون ايجاد البديل لذلك حدوث فراغ في السلطة وانسياق وراء الأهواء لأنه لا يوجد أي اتحاد أو هيكل قيادي لسد

الفجوة. تتطلب القيادة أو الفريق الإداري المناسب الشرعية في عملها داخل المحيط الجامعي لكي تكون فعالة في إحدى الجامعات غير المستقرة، فإنها تحتاج إلى إشراك أعضاء من المجتمع الأكاديمي في اتخاذ القرارات. ولا يعمل ذلك فقط على ضمان اتخاذ القرارات التي تعكس الفكر الأكاديمي ولكن لأن المجتمع الأكاديمي سوف يشعر بالالتزام تجاه القرارات الصعبة إذا تأكد من أنه تم اتخاذ هذه القرارات من قبل بعض ممثليه. ولكن، يتطلب إحلال هذا الفريق مكان النظام السابق في سياق الجامعة التفاوض الشخصي والتصويت الإيجابي من قبل أحد الأجهزة مثل المجلس الأعلى أو الجهاز الإداري الذي قد يجمع بين المصالح المختلفة والمتناقضة. ففي بعض الجامعات يتم حل عملية التدهور إما بتعيين مديرين آخرين كتعيين مديري جودة إضافيين أو مكاتب أبحاث مدعمة أو ضم المزيد من الطلاب مما يؤدي إلى تكوين إدارة مكلفة بيروقراطية وقائمة على التسلسل الهرمي للوظائف التي حرص "دانلوب" على القضاء عليها. أو بدلاً من ذلك يتم إقصاء أو تهميش المديرين المختصين واستبدالهم في المراكز الإدارية بكبار الأكاديميين المتحمسين الذين يفتقدون الخبرة الإدارية المختصة اللازمة وكيفية تنفيذ الأشياء. لذا، في كلتا الحالتين، قد تسرع التغييرات التي يتم إدخالها على فريق الإدارة من عملية التدهور بدلاً من القضاء عليها على الرغم من أنه على المدى القصير قد ينتج عن التغييرات توقعات غير حقيقية بأن التدهور على وشك الانتهاء.

كذلك إذا كان تدهور إحدى الجامعات أو فشلها ذا طابع أكاديمي في الأساس، يمكن ربطه بالإسراف في النفقات لأن انعدام الصرامة في الأمور الأكاديمية عادة ما يكرر نفسه في الأمور الإدارية. وبالطبع، كلما زاد اعتماد إدارة الجامعات بشكل أكبر على هيكل يتسم بالتسلسل الهرمي وكلما ازداد تركيز السلطات التنفيذية على عدد قليل من الأفراد، زادت الفروق في المرتبات وأصبحت الجوانب الأخرى من أساليب العمل بها أكثر تدخلاً. علاوة

على ذلك، ينبغي أن توفر خطط تخفيض التكاليف أكثر من مجرد تخفيض المصروفات الإضافية وعلاوة على ذلك، ينبغي إعادة إدخال نظم مشتركة وإدراك ملائم لما وصفه "دي جيوس" بالأسلوب المتحفظ في الإنفاق. يشير "دانلوب" إلى نقطة معينة حول الرمزية في تحسين الوضع بالشركات من خلال إغلاق بعض المقرات الكبرى وإعادة توزيعها على هيئة مكاتب صغيرة بالقرب من المصانع الكبرى للشركة. من غير المحتمل أن تتوفر مثل هذه الفرص في معظم الجامعات التي تواجه التدهور أو الفشل ولكن التخفيضات الرمزية في الإنفاق على وسائل التسلية داخل الجامعة أو فقدان بعض تسهيلات النقل أو الاستخدام الإضافي للأجهزة الموفرة للطاقة على سبيل المثال تعد ذات قيمة كبيرة في تصوير أهمية انتهاج المزيد من الطرق الاقتصادية على نطاق الحرم الجامعي. وعلى الرغم من ذلك، يعد الاقتصاد في النفقات أمرًا رمزيًا، نظرًا لأن تغيير الوضع يستلزم الاستثمار الدائم للموارد الجديدة سواء لدفعها للعاملين الذين يتقاعدون عن العمل مقابل مكافأة مادية أو لشراء معدات جديدة لمساندة الفرق أو المشروعات الناجحة. يمثل تحرير الموارد اللازمة للاستثمار أحد المتطلبات الأساسية للقيام بأي تحسين في الأوضاع.

يجب أن يمثل الإصلاح والتجديد في الصميم الأكاديمي للجامعة أساسًا لتغيير الفشل أو الحد من حالة التدهور وإن يكن لن يتحقق ذلك إلا إذا تحسنت الإدارة الجامعية وتوفرت الأموال اللازمة للاستثمار الجديد. إذا قمنا بتعديل العبارة التي صرح بها "دانلوب" التي مفادها "تحسين الميزانية العمومية من خلال تركيز العمل" إلى "مراجعة نقاط الضعف والقوة بالنظام الأكاديمي وتقرير إذا كان من الممكن دعم نقاط القوة وإنقاذ نقاط الضعف أو القضاء عليها"، يمكننا البدء في تحديد أوجه التشابه بين الجامعات والشركات. وعلى الرغم من ذلك، فإن العملية التي يتم ذلك من خلالها قد تحدد النتيجة نظرًا لأنها تفتقد المصداقية أو قد ينظر إليها على أنها تتسم بالتحيز أو يعوزها التقدير الصائب، كما أنها سوف تثير المعارضة حتى من قبل الذين لم يتأثروا بها ماديًا والتي قد تؤدي في سياق التعليم العالي

إلى ظهور أصوات عارضة في أحد اجتماعات المجلس الأعلى أو احتجاجات رسمية مقدمة للجهاز الإداري أو رفض التنفيذ على مستوى الأقسام. قدمت فترة الثمانينيات أساليب متنوعة خاصة بنقد الجامعات تبدأ من استخدام لغة بليغة تقوم بإدانة الأساليب الإدارية غير الفعالة كوسيلة لحشد الدعم لاتخاذ إجراء حاسم إلى تكوين لجنة رباعية حيث يطلب من مجموعة من الخبراء الأكاديميين غير المنحازين بالبحث في الوحدات الأكاديمية الضعيفة واقتراح تصرف مناسب. وقد عانت الجامعات التي لم تستجب بحزم لهذه المطالب في هذا العقد من السنوات بشكل أكبر في العقد الذي تلاه. وفي التسعينيات، أصبحت المراجعات أكثر تعقيدًا في قيامها بإشراك المستشارين الخارجيين الذين يتم انتدابهم من أعضاء هيئة إجراء تقييم الأبحاث أو هيئة التعليم العالي لضمان الجودة. وكأسلوب بديل، اعتمدت العديد من الجامعات على حوافز الموازنة التي يتم فيها إحالة القرارات إلى الكليات (أو العمداء) أو إلى الأقسام بشكل مباشر باستخدام أسلوب الترغيب والترهيب بحيث يهدف تخفيض الميزانية إلى فرض التغييرات ونظام المكافأة إلى تحسين الأداء. يصف كل من "جيويا" و"توماس" أحد الأساليب التي تم اتباعها في بعض جامعات المملكة المتحدة حيث ينظر إلى الإدارة العليا للجامعات العامة الكبرى المتخصصة في البحث على أنها لا تستطيع مواكبة الظروف المتغيرة في فترة التسعينيات كما تم إعداد برامجها للتغيير الاستراتيجي على أمل أن تصبح إحدى جامعات القمة العشر وقد أصبح هذا شعارًا للدعم العام للجامعة. وعلى الرغم من ذلك، يكمن خطر هذه العبارات الرنانة إذا لم يتبعها العمل الجاد على جميع المستويات في أنها ذات تأثير ضئيل على المستويات الدقيقة بالأقسام الأكاديمية حيث يتعين اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة بصفة يومية.

وباستثناء مواقف الأزمات التي يتطلب فيها الأمر اتخاذ إجراء معين، لا يوجد بديل لآلية المراجعة الدورية. فعلى سبيل المثال، انتهجت جامعة ووريك الرؤية القائلة بأملها في أن تصبح إحدى الجامعات المتميزة وفقًا لمتطلبات إجراء تقييم الأبحاث للمحافظة على

مستويات عالية من الأداء لجميع المقبولين من الطلاب غير الخريجين مع عدم القيام بإدارة برامج خريجين غير اقتصادية. وبمجرد إدخال نظام إجراء تقييم الأبحاث، قامت بتأسيس لجنة لمراجعة جميع الأقسام التي لم يكن أداؤها مرضيًا. لذا، في عام ١٩٨٩ في غضون عشرة أيام من نشر نتائج إجراء تقييم الأبحاث، أعلن أنه يقوم بمراجعة جميع الأقسام التي لم تحصل على الدرجة الرابعة وكل أقسام الدرجة الرابعة التي هبطت من الدرجة الخامسة سابقًا. ولهذه المراجعات سلطة وتأثير، حيث تضمنت مستشارين خارجيين وقامت بفحص أداء الأبحاث الخاص بكل عضو من أعضاء هيئة التدريس كما أنها أوصت بأسماء أعضاء هيئة التدريس الذين قد يتم تكليفهم بالتفكير في التقاعد الاختياري. تم تكرار هذه المراجعات عقب كل بيان من بيانات إجراء تقييم الأبحاث. وفي الوقت نفسه، قامت اللجنة الخاصة بمتابعة استراتيجية الجامعة بالمراقبة المباشرة على الإحصائيات المتعلقة بالمتقدمين من الطلاب وعندما فشلت البرامج القائمة على الدرجات التي يحصل عليها الطلاب في جذب أعداد كافية بمستويات مطلوبة، أوصت مجالس الكليات بالتفكير في اتخاذ إجراء إيجابي لإلغائها أو تعديلها. لم تقم الجامعة فقط برفع متوسط الدرجات التي تسجلها بإجراء تقييم الأبحاث في كل تقييم، بل ارتفع أيضًا متوسط درجاتها باختبارات الشهادة التعليمية العامة ببريطانيا المتعلقة بمستويات القبول بالجامعات إلى أكثر من ٢٦ نقطة وزاد عدد طلابها لأكثر من ٤٠ بالمائة من عدد الطلاب الملتحقين. ولم يتحقق هذا التحسن في الأداء ببساطة كنتيجة لتطبيق آلية مراجعة فعالة، ولكن آلية المراجعة قامت من خلال طرح المشكلات العسيرة والتركيز على الشئون المتعلقة بالسياسة التي تؤثر على الأداء علاوة على عملية تخصيص الموارد الانتقائية بتركيز تفكير الجامعة والأقسام على الخطوات التي يجب اتخاذها.

وفي المملكة المتحدة، تحتاج إحدى الجامعات المتخصصة في الأبحاث إلى امتلاك عدد كبير من الطلاب غير الخريجين لتوفير قاعدة مالية آمنة. نظرًا لاعتمادها على آلية التمويل

الحكومي التي يقوم فيها ٨٠ بالمائة من الدعم الحكـومي المـالي المـستمر عـلى أسـاس عـدد الطلاب (وبالمقارنة لم يزد عدد طلاب المرحلة الأولى بمعهد ماشوسـيت للتكنولوجيـا عـن نصف عدد الطلاب بكامبريدج.) ويفيد ذلـك في الـضغط عـلى الجامعـات المتخصـصة في البحث بالتزام الجدية في عملية قبول الطلاب وتعليم غير الخريجين، كما يوفر عـاملاً مثبطًـا للسماح للمتميزين في مجال البحث بالانسحاب من عملية التدريس. وعلى الرغم من ذلك، ستعاني إحدى الجامعات المختصة في البحث التي تواجه انحدارًا في معـدلات البحـث مـن تأثير مالي نسبي لأن أي انحدار في سمعة البحث سوف يتم نشره بالجداول الترتيبية كـما قـد ينعكس على عدد الطلاب المتقدمين. على الرغم من ذلك، قد تستطيع الجامعـات الناجحـة الحفاظ على عدد الطلاب المتقدمين لها في مجالات الدراسة التي يوجد بها نقص قومي، مثـل كلية الهندسة على سبيل المثال، نظرًا لأن شهرة المؤسسة التعليمية ككل تجذب الطلاب إليهـا بينما تقع الجامعات التي تتعرض لانحدار ملحوظ تحت طائلـة الـضغط المـضاعف في هـذه المجالات حيث تتزايد هذه النزعات القومية في المجالات التي تنخفض فيها الروح المعنوية نتيجة لتدهور الأداء بمجال الأبحاث. يمكن التدليل عـلى ذلـك في إغـلاق بعـض أقـسام الفيزياء والكيمياء، حيث أصبحت التكاليف اللازمة لإنعاش الأبحـاث أكـبر عـلى المـدى القصير نتيجة لنقص الدخل المرتبط بعدد الطـلاب. لـذا، يجـب أن يكـون الحـل المناسـب لإحدى الجامعات المختصة بالبحث التي تواجه انحدارًا في الأداء جذريًا بـشكل أكـبر مـن ذي قبل إذا ما كان يهدف إلى إثبات فعاليته. وللسبب نفسه، سوف يتعـرض أحـد الأقـسام النشط في مجال البحث المكثف والذي يعاني من نقص في عدد الطلاب المنشود في الفترة التي تتعرض فيها الجامعة لأزمة مالية حادة والمنافسة الداخليـة عـلى المـوارد بالإضـافة إلى عـدم قدرة الجامعة على الحفاظ على مستويات توظيف العاملين غير المربحة في الأقسام التي تعاني من نقص بأعداد الطلاب.

لذا، يجب أن تكون الحلول المقدمة لإحدى الجامعات التي تواجه انخفاضًا في الأداء البحثي متعددة الجوانب وحاسمة فبمجرد أن يهبط مستوى إحدى الجامعات عن المستوى المعهود، يلزم بذل مجهود كبير لتحسين الوضع وتغييره. بخلاف عمليات تحسين الأوضاع التي تحدث عنها "دانلوب" في كتابه، لا يمكن تحسين الأداء بإحدى الجامعات المختصة بالبحث المكثف بسرعة حيث من الضروري مرور دورتين من إجراء تقييم الأبحاث حتى إذا تم التصرف على الفور من ظهور نتائج إجراء تقييم الأبحاث. وهناك أمران مهمان يجب القيام بهما: أن تتم مراجعة جميع الأقسام الأكاديمية وليس الأقسام التي تعرضت لتدهور ملحوظ فقط بالإضافة إلى تقييم الأموال اللازم استثمارها لتصحيح الأوضاع. يجب أن تقيم المراجعة الأداء البحثي والقدرات التي يتمتع بها كل عضو من العاملين ووضع التحاق الطلاب سواء الخريجين أو غير الخريجين بكل قسم. (يكمن السبب وراء ضرورة أن تكون المراجعة شاملة في أنه حتى إذا تم تحسين الوضع بالأقسام ذات المستوى الهابط (أو تم القضاء على الأزمة) فإنه قد تظهر بعض الأقسام التي تتسم بالقوة في البداية دليلاً على تدني مستويات الأداء نظرًا لتقدم كبار العاملين في السن أو تحول اختيارات الطلاب على المدى البعيد وبذلك يمكن عرقلة إنقاذ الوضع بالجامعة نتيجة للمشكلات التي تطرأ في السنوات التالية.)

يتمثل أحد أهم الاختلافات الموجودة بين تحسين الوضع بإحدى الجامعات أو الشركات في المشكلات المتعلقة بالعاملين. يرتبط تدهور أداء الأبحاث غالبًا بهبوط مستوى ابتكار الباحثين وإنتاجهم. وبمجرد حدوث ذلك، عادة ما يصعب على القائمين على ذلك استعادة الحماس والشغف اللازم لتجديد مجال الأبحاث، على الرغم من وجود بعض الحالات الخاصة. يعتبر من السهل تحديد الباحثين ذوي الأداء المرتفع وغيرهم ذوي الأداء المنخفض بينما يعد تحديد إمكانيات ذوي المكانة المتوسطة على المدى البعيد أكثر صعوبة. ولكن حتى

عند التوصل إلى بعض النتائج المبدئية، يجب أن يتم دعمها بالمعلومات المتعلقة باحتياجات التدريس وجودته وعوامل قبول الطلاب بالإضافة إلى تقييم الموارد التي يمكن إتاحتها للقيام بالدفع لبعض أعضاء التدريس غير النشطين وإحالتهم للمعاش المبكر وتعيين عاملين جدد أكثر نشاطًا. يأخذنا ذلك للحديث حول الجوانب المالية للقيام بتحسين الأوضاع. لا يمكن الحد من التدهور وإنقاذ الوضع بإحدى الجامعات دون إنفاق الكثير على تعيين أشخاص جدد وإقناع بعض العاملين الموجودين بالتقاعد. كذا، من الضروري وجود مبالغ إضافية لتوفير المعدات اللازمة وتحديث المرافق الأكاديمية أو تحسين عملية التسويق. بينما تستطيع إحدى الشركات تحسين إنتاجها من خلال الحد من النفقات الإضافية، يتعين على إحدى الجامعات تعيين عاملين جدد على مستوى رفيع ومختصين في مجال البحث لتوفير قيادات جديدة للقيام بالأبحاث. حتى لو كان لدى إحدى الجامعات الأموال المتاحة لتغطية تكاليف الدفع للعاملين غير النشطين (وأقنعتهم بالتقاعد)، قد تكون بحاجة لترك الوظائف خالية لمدة عام أو أكثر حتى تستطيع استبدالهم بعاملين أكثر نشاطًا واختصاصًا بمجال البحث. قد يمثل إغلاق أحد الأقسام عملية تستغرق أربع أو خمس سنوات لاستكمالها نتيجة للحاجة إلى توفير مدرسين لفرق الطلاب الملتحقة بالفعل بهذا القسم. ومن ثم، بالإضافة إلى أنه من الممكن أن يمتد الجدول الزمني لتحسين الوضع بإحدى الجامعات المختصة في مجال البحث عبر عدة سنوات، قد تظهر خلال هذه السنوات مشكلات متعلقة بالروح المعنوية السائدة بكل من الجامعة والأقسام نظرًا لتقاعد بعض العاملين وتعيين عاملين جدد. ولتنفيذ ذلك، يجب أن يكون لدى الجامعة عزيمة حقيقية، كما يجب الاستعداد للتصرف السريع في التعامل مع المراجعة والعمل بموجبها وتعيين عاملين جدد. وعلاوة على ذلك، يجب عليها الحفاظ على الروح المعنوية للعاملين بها وتقديم صورة مضيئة وإيجابية للعالم الخارجي مع اتخاذ الخطوات الضرورية لإعادة نجاحها.

بالمقارنة، تعد عملية تحسين الوضع بالجامعات غير المختصة في البحث أقل تعقيدًا نظرًا لأن البعد الأساسي لقصور الأداء يتمثل في التحاق الطلاب (على الرغم من أنه قد يرجع إلى تقرير أصدرته هيئة خارجية كما هو الحال بجامعة تامز فالي). قد يكون توليد الأموال اللازمة لتحقيق مزيد من التسويق الفعال للجامعة ضروريًا ولكنه لا يعد كافيًا في حد ذاته. يجب أن يصحب المراجعات التفصيلية للمناهج الدراسية فحص دقيق في المجالات التي تعاني من قصور في عدد الطلاب الملتحقين بها علاوة على بيع أصول الملكية المتعلقة بذلك من أجل توليد الأموال النقدية اللازمة لتغطية العجز. ولكن يجب أن يتطرق تحسين الوضع بإحدى الجامعات غير المختصة في البحث أيضًا إلى الأمور المتعلقة بالأبحاث ويجب أن يتم تأسيس بعض عناصر البحث الناجح ليس لرفع الروح المعنوية الداخلية وتحقيق صورة خارجية أكثر إيجابية فقط بل لضمان قدرة الجامعة في التنافس على جذب العاملين. مرة أخرى، يمثل مستوى الاستثمار أكثر العوامل أهمية وإذا لم يكن لدى الجامعة احتياطات كبيرة من الأموال، من المحتمل أن ينبثق هذا الاستثمار من المدخرات الكبيرة التي يتم اقتطاعها من تكاليف العاملين. وفي كلتا الحالتين، سوف تبذل الجامعات المختصة أو غير المختصة في مجال البحث كل ما في وسعها لتحسين ممتلكاتها ومبانيها ومدى نجاحها في تمثيل شهرتها وحالتها المعنوية. تقوم الجامعات التي تتعرض لتدهور في المستوى بصورة بديهية بتخفيض ميزانيات أعمال الصيانة لتوفير مبالغ يمكن استغلالها لدعم الأقسام الضعيفة التي يأمل في إصلاح الوضع بها والتغلب على جميع المشكلات التي تواجهها. ولكن الأفضل لها أن تقوم بإغلاق الأقسام الضعيفة واستغلال الأموال المدخرة لتحديث الحرم الجامعي وبذلك يمكن رفع الروح المعنوية للطلاب والعاملين وتوفير صورة أفضل لالتحاق الطلاب بها. غالبًا ما يصحب التدهور الأكاديمي وانخفاض الروح المعنوية حالة متدنية لمباني الحرم الجامعي ومن ثم، ينتج عن التدهور تدهور آخر ليتحول سريعًا إلى حالة من الفشل. وفي فترات الأزمات المالية، يصبح تحسين الأوضاع بالجامعات أكثر صعوبة نتيجة

لغياب الموارد اللازمة لإعادة الاستثمار. ولا يكفي مجرد القيام بالحد من تكاليف العاملين بل يجب الاستخدام الإيجابي للأموال المتوفرة عن تخفيض عدد العاملين لتعيين وجوه جديدة لإعادة تشغيل الأقسام بفعالية. وتمثل سرعة التصرف والقرارات الجريئة والتفاؤل الشديد السمات الأساسية لهذه العملية.

ركز هذا الفصل حتى الآن على ملاحظة التدهور داخل الجامعات من منظور مركزي؛ أي أن اللجان بالقيادة المركزية تقوم بفحص الأقسام المتدهورة وتدعو إلى التغيير. وكما يتضح، تعتبر الجامعات وحدة متماسكة ولا يمكن القيام فيها بإصلاح أحد الأقسام التابعة لها من خلال الضغوط التي يمارسها مركز القيادة أو المجلس أو أي جهة أخرى. ومن ناحية أخرى، لا تعتبر الأقسام مجرد "جامعات صغيرة" ونظرًا لأن كل قسم يتعلق بأحد فروع الدراسة تختلف طرق عملها بصورة كبيرة. تتم المراجعات الأكاديمية للأبحاث والتقييم السنوي للعاملين أو التقييم لعملية التدريس بين أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم المزيد من الدراية بالقسم وعدم التحيز لأنه نفس مجال عملهم بدلاً مما سيكون عليه الحال إذا تم إجراء ذلك على مستوى الجامعة. كما أنه قد تتدخل الأمور المتعلقة بالتميز في المجال وتفيد في حل المشكلات الصعبة وتوفير الفرص على حد سواء. وقد يعني تحدي استراتيجيات الأقسام في اجتماعات الأقسام التصدي لفريق القيادة الموكول إليه أمور ترقية العاملين. إن هذه الضغوط الممكنة تعود بفائدة كبيرة على قيادة الأقسام بصفة شخصية أكثر مما قد يكون عليه الحال بالنسبة لقيادة الجامعة ككل، على الرغم من أن درجة اعتماد رئيس أحد الأقسام على الإجراءات القائمة لتفويض العمل أو دعمه من قبل اللجان التنفيذية للأقسام تحدد درجة تمثيل إدارة القسم للقيادة الشخصية. وعلى الرغم من ذلك، إذا حدث تدهور بأحد الأقسام، يتضح أن رئيسه يتحمل المسئولية الكبرى لتحسين أدائه. يرى "بي رامسدين" أن القيام بتقييم أداء العاملين والبحث فيه وتطويره يعد جوهر مسئوليات القائد الأكاديمي ويستطرد في تقديم بعض الاقتراحات حول نظم الأداء الإداري التي تشتمل على تقارير

الإفادة والتعامل مع المنازعات التي تتم بين العاملين وحالات سوء الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد "رامسدين" على أهمية قيام العاملين الأكاديميين بإدارة النظام بأنفسهم.

للتغلب على تدهور الوضع، يجب أن يتوفر لدى رؤساء الأقسام موارد مالية لإنشاء وظائف جديدة ويتعين حينذاك إيجاد الأشخاص المناسبين لشغر هذه الوظائف بالإضافة إلى قيامهم بإشراك كبار زملائهم معهم في العملية. كما يجب على رؤساء الأقسام تشجيع الأنشطة الجديدة أو تمكين الآخرين من تحقيق ذلك لتغيير أنشطة القسم وتحويله قدرات جديدة. كذلك، لتحقيق النجاح، يجب أن يعمل الرؤساء بشكل مباشر مع سلطات الدعم المركزية بالجامعة، حيث تتطلب التعيينات الجديدة تسهيلات جديدة وربما رءوس أموال أولية وأنشطة جديدة مثل برامج الدراسات العليا الجديدة كما تحتاج إلى برامج مكثفة للتسويق لها أو ربما ترتيبات مالية خاصة لإطلاقها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين يعرض عليهم العمل بإحدى الجامعات الأخرى حيث يحتاجون إلى ضمانات فردية متعلقة بترقيتهم المستقبلية علاوة على أن إقناع العاملين غير الأكفاء بأنه ينبغي إعادة توزيعهم على المهام الإدارية أو إقصائهم التام عن العمل يتطلب استشارة موسعة متعلقة بالحقوق والالتزامات الخاصة بالجامعة والعاملين بها.

قد لا يستطيع رؤساء الأقسام الذين سوف يقومون برفع أداء ومعدلات الأقسام القيام بذلك بمفردهم بل سوف يحتاجون إلى دعم كبار زملائهم والقيادة المركزية للجامعة. يجب التأكيد مرة أخرى على أهمية سرعة الاتصال واتخاذ القرارات والعلاقات غير الرسمية داخل الجامعة. تكمن مهمة القيادة المركزية للجامعة في إعطاء رئيس القسم أقصى دعم ممكن بما في ذلك تقديم النصح حول الكيفية المثلى لتخطيط مسار بطريقة غاية في الفعالية من خلال لوائح الجامعة وقوانينها. وتتمثل مهمة رئيس القسم في إقناع زملائه بأن تحسين الأداء سوف يعود بالنفع على الوضع الأكاديمي للجامعة علاوة على توفير موارد إضافية. تنتقل الروح المعنوية المرتفعة داخل الأقسام إلى الطلاب وكذا إلى الأقسام المتنافسة بالجامعات

الأخرى كما تقوم بتعزيز الحياة العملية للزملاء. وعندما تنعكس هذه الروح على الجامعة بأكملها، قد تحقق دفعة تقوم بإزالة جميع أفكار التدهور أو الفشل من برنامج عمل الجامعة.

ولكن للأسف، هناك حقيقة تقول إن فريق القيادة والإدارة الذي يتولى مسئولية تدهور الجامعة لا يتم تخويله السلطة الكافية لقيادة العمل على تحسين الوضع سواء على مستوى الجامعة أو الأقسام. وكما أنه لا ينبغي أن يقوم فريق العمل الذي أدى إلى دخول الشركة في ديون كبيرة بمحاولة الخروج منها، فإن الطرق المستخدمة في محاولات وقف التدهور تبدو غير ملائمة أو غير مقنعة عندما يقوم بها الذين ينظر إليهم على أنهم المسئولون عن هذا التدهور، على الرغم من أن ذلك لا يتسم بالإنصاف. كما تقوم هذه الطرق ببرمجة التصرفات الفردية بطرق معينة وبذلك قد تكون التغييرات البسيطة التي تقوم بها الجهات العليا غير كافية لتنفيذ عملية التغيير الضرورية. ولن يستطيع نائب رئيس الجامعة الجديد الذي يتسم بروح النشاط والفعالية، والذي دائمًا ما يتم التصدي لأفكاره من قبل الزملاء المناهضين للقيام بالمجازفات وذوي سلطات تعوق تنفيذ الخطط بنجاح، القيام بإجراء تغيير كافٍ لتحسين الوضع بإحدى الجامعات إلا إذا تم القضاء على هذه العوائق. وتحدث بعض الاعتبارات المشابهة على مستوى الأقسام.

لا تعد الجامعات أو الأقسام التي تتعرض للتدهور ذات كفاءة في القيام بالتعيينات اللازمة لتحسين الوضع بها، حيث غالبًا ما سوف يكرر الموظفون الجدد أخطاء من سبقوهم نظرًا لأن لجنة التعيين نفسها مشتركة بشكل كبير في هذا الوضع وقد لا تكون على دراية كافية أو تستطيع الاستجابة للمؤشرات الإحصائية وغيرها الدالة على التدهور لإدراك حجم المشكلة وخطورتها. لذا، توجد مخاطر شديدة في أن تنحصر الجامعات ذات الحالة المتدهورة في دائرة يصعب عليها الخروج منها. يمكن أن تقوم الآراء الخارجية بدور في تغيير الثقافة السائدة داخل الجامعات طالما أنها تقدم رسالة واضحة وصريحة ولا يمكن إساءة فهمها والتي يتم توجيهها إلى جميع العناصر الرئيسية المعنية بإدارة الجامعة. بينما في الشركات

يمكن أن يفرض مجلس الإدارة القوي والمدير التنفيذي التغيير، تعتمد الجامعات بشكل كبير على التزام الأفراد بنجاحهم ولذلك يتطلب الحد من التدهور أو تغيير الفشل مهارات سياسية وإدارية. يحتاج الزملاء إلى الاقتناع أن النجاح أو الفشل يحدثان بالفعل وأن مزايا التجديد والإصلاح تستحق التضحيات التي سوف يتم المطالبة بها. كما تحتاج الجامعات إلى الموافقة على هذه العملية والتصديق عليها؛ وإذا لم تقم بذلك، لن تتم هذه العملية.

يتمثل أحد العناصر المهمة للحصول على الموافقة في الفوز بدعم إحدى الاستراتيجيات الواقعية والتي تحدد جدولاً زمنيًا وأهدافًا إدارية. ذلك، حيث يعترض المجتمع الأكاديمي على العبارات الرنانة والثناء على النفس لأن ذلك يتعارض مع خصائص التميز الثقافي التي تعتبر المكونات الرئيسية للطريقة التي يتدرب الأكاديميون وفقًا لها. كما تحتاج استراتيجية التجديد والإصلاح إلى أن يتم التصديق عليها من قبل المجلس الأعلى أو الأكاديمي وكذلك الجهاز الإداري؛ ولتحقيق ذلك، يجب أن يتسم الوضع الأكاديمي بالقوة لتدعيم الاستراتيجية أكاديميًا خاصة من قبل من تقع عليهم المسئولية الكبرى للتنفيذ. ولكن في ظل النظام الحديث الذي يتم إدارته بصورة كبيرة وفقًا للحالة المالية، يجب أن ينظر إلى التغيير الأكاديمي على أنه يمكن تطبيقه من الناحية المالية وإلا لن يستحق الدعم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الفصل التقليدي لعمل الجهاز الإداري عن الشئون الأكاديمية في هذه المواقف لن يجدي، فبالفعل قد يكون المجتمع الأكاديمي أكثر صعوبة في إقناعه بإحدى خطط العمل الخاصة بإنقاذ الوضع أكثر مما يمكن بذله لإقناع الجهاز الإداري الذي يسيطر عليه أشخاص غير أكاديميين. وأخيرًا، يجب أن يكون للاستراتيجية أهداف مهمة، سواء فيما يتعلق بضم الطلاب أو أعداد العاملين أو دخل البحث أو المباني الجديدة أو برامج التحديث أو حجم الفائض أو (العجز) في الحسابات. إذا كان الهدف هو الحفاظ على الدعم المؤسسي، يجب أن يتم كتابة التقارير المتعلقة بالنجاح أو الفشل في تحقيق هذه الأهداف بطريقة تتسم بالأمانة ويتم مناقشتها بصراحة، حيث يعتمد الالتزام الأكاديمي على مدى

الحفاظ على الثقة خلال هذه العملية. وبدون مشروعات الاستثمار الجديدة، من غير المحتمل أن يتم تحسين الوضع ولذا، يجب أن يمثل مصدر الاستثمار ومدى سرعة الاستفادة منه أحد العناصر الأساسية بأية استراتيجية. لا يمكن أن تقوم خطة العمل المبنية فقط على الدخل الجديد الذي يتم توليده من فريق العاملين ومجموعة الأنشطة الحالية بإقناع أحد، كما لا ينبغي عليها القيام بذلك، فكل ما يجب القيام به هو توفير مبالغ حقيقية لتوليد موارد جديدة تجعل الاستثمار ممكنًا.

دمج المؤسسات التعليمية

يختتم "دانلوب" وصفه لكيفية إنقاذه شركة سكوت لصناعة المنتجات الورقية بدمجها مع شركة كيمبرلي كلارك، إحدى شركات الورق الأخرى. وتمثل رأيه في أنه بعد أن أصبح لدى الشركة ميزانية عمومية قوية ودخل نقدي معقول، يتمثل الاختيار في دفع حصص كبيرة من الأرباح للمساهمين أو استغلال الأموال في شراء شركات جديدة. وقع الاختيار على شركة كِيمبرلي كلارك لأنها مختصة في صناعة المنتجات الورقية وتقترب منتجاتها من منتجات شركة سكوت ولكنها لا تنافسها بالضرورة في جودة منتجاتها. وبصفة عامة، لا تحقق عمليات الدمج وشراء الشركات الأدنى أرقامًا قياسيًا في النجاح على المدى البعيد حيث تؤكد إحدى الصحف الاقتصادية أن حوالي ٥٠ بالمائة من عمليات الدمج لا تحقق قيمة إضافية للشركات التي تقوم بالشراء ووفقًا لإحدى الجرائد الأخرى، لا يحقق ثلثا عمليات الدمج أي طائل. يؤكد "كاي" أنه خلال فترة تزيد على خمسة وعشرين عامًا، تم إلغاء حوالي نصف عمليات شراء الشركات أو الدمج نظرًا لأنه على الرغم من أنه كانت تتم أعمال الدمج لاكتساب أسواق جديدة، لم يتوافق ذلك مع التصميم الداخلي للشركات. ولهذا السبب فقط، يجب أن يتم التفكير جيدًا في عمليات الدمج في مؤسسات التعليم العالي كطريقة لتحسين الأداء أو تغيير الوضع بالجامعات. يذكر أن لعمليات الدمج في التعليم

العالي سمعة جيدة بالمملكة المتحدة لأنه في فترة النشاط المكثف التي استولت فيها كليات الفنون على كليات التربية، كانت كليات الفنون تعمل في سوق موسع جلبت فيه عمليات الدمج أنشطة جديدة للمؤسسة التعليمية والتي مكملة للأنشطة القائمة كما وفرت أسسًا لزيادة أعداد الطلاب والمباني الجميلة دون التعقيدات المتعلقة بضرورة توافق ذلك مع سمعة البحث. ولكن الأحوال قد تغيرت تمامًا بعد مرور عقدين. وفي قطاع التعليم الجامعي "القديم"، أدى نجاح عملية الدمج بين جامعة كارديف ومعهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر إلى التحيز لصالح عمليات الدمج. حققت هذه العملية نجاحًا نظرًا لأن الضغوط الخارجية المالية والسياسية كانت قوية بشكل كافٍ لوضع عملية الدمج على الطريق السليم خلال فترات الأزمات، إلا أنه من غير المحتمل تكرار هذه الظروف دون رئيس لجنة المنح الجامعية الذي قاد العملية بقوة وفعالية.

وفي أواخر التسعينيات ظهرت عمليات الدمج مرة أخرى كأحد خيارات الحد من تدهور مؤسسات التعليم العالي ربما على ضوء عمليات دمج الشركات التي تمت بقطاع المؤسسات التجارية في سنوات الانتعاش الاقتصادي التي اتسمت بها هذه الفترة. وعلى الرغم من ذلك، تختلف دوافع دمج الشركات بصورة كبيرة عن الدوافع الخاصة بالجامعات. تتمثل الدوافع الرئيسية لدمج الشركات في تقليل تكلفة المشتريات والإدارة والتسويق وإلغاء الأنشطة المتكررة وكسب أسواق جديدة وتعزيز مسار العمل من خلال تعاون الشركتين والقضاء على المنافسة أو دعم الشركة على مواجهة المنافسة التجارية. كما تتمثل العوامل الأساسية في تحقيق النجاح لعمليات الدمج وفقًا للجنة الصناعة والتعليم العالي (Committee for Industry and Higher Education) المشار إليها اختصارًا بـ (CIHE) في الرؤية العليا المشتركة والتوافق الثقافي وسرعة التنفيذ وعدم قبول التصرفات غير الأمينة ووجود نموذج إداري واضح والتواصل الجيد على المستويين الداخلي والخارجي وإلغاء الوحدات قاصرة الأداء علاوة على تركيز انتباه العاملين على العوامل

الرئيسية للنجاح والحد من التكاليف غير المباشرة. ومن ناحية أخرى، من النادر تحقيق هذه العوامل الرئيسية في عالم العمل والتجارة. توضح شركة ماكينسي الاستشارية أن حوالى ١٢ بالمائة فقط من الشركات تشهد زيادة في نمو المبيعات عقب ثلاث سنوات من عمليات الدمج نظرًا لأنها تقوم بإبطاء سير العمل وفقدان بعض الموظفين الرئيسيين كما يتم إدخال عامل الشك علاوة على تشتت المديرين عن أهداف العمل الرئيسية التي كانت واضحة من قبل. علاوة على ذلك، لا يوجد ما يضمن تسبب عمليات الدمج في تحسين الأداء حيث يعتمد بصورة كبيرة على المجهودات التي تبذلها الشركة لتحقيق ذلك. وبناء على بعض التقارير الاقتصادية التي بحثت في أعمال دمج الشركات، وجد أن ٥٧ بالمائة من حالات فشل الشركات كانت ترجع لعملية دمج أو شراء غير ناجحة باعتبارها السبب الرئيسي للمشكلات التي واجهتها. وقد فشلت معظم عمليات الدمج نظرًا لتوقف نمو العوائد خلال عملية الدمج وعدم قدرته على استدراك الوضع فيما بعد. يدرج الفريق الاستشاري ببوسطن سبعة أسباب لفشل عمليات الدمج على النحو الآتي:

- تغفل عمليات الدمج تقدير صعوبة التكامل الذي يتعين القيام به بعد عملية الدمج.
- تضيع هذه العمليات الفرص الاستراتيجية التي يقدمها الدمج.
- تركز الإدارة على سياسة التغيير بدلاً من منح العاملين دور القيادة.
- يوجد افتراض يقول إن انتهاج أسلوب عادل يعني المساواة في التعامل مع جميع العاملين.
- تثقل عملية الدمج بالموارد لأنه يتم تطبيق الأسلوب نفسه في كل مجال.
- يوجد اعتقاد بأنه لا يمكن تحقيق الاستقرار في إحدى المؤسسات إلا إذا تمت الموافقة على جميع التفاصيل.
- يتم الإعلان السريع عن تحقيق الدمج بينما لا يتم القيام بالتغييرات اللازمة والمتعهد بها.

ما الدروس التي تستفيدها الجامعات من تجربة عمليات الدمج بالشركات؟ تتمثل الرسالة الأولى في أن الضغوط للقيام بدمج الجامعات تنبثق غالبًا من مصادر خارجية وليس مصادر داخلية وأن فكرة الدمج تلقى قبولاً لدى الإدارة العليا للجامعات بصورة أكبر من الأكاديميين نظرًا لأن مزاياها أقل وضوحًا ولها بعض العيوب المحددة فيما يتعلق بالعمل المستقبلي للأقسام. ربما تعد جامعة كارديف أحد الاستثناءات نظرًا لأنه على الرغم من انبثاق معظم الضغوط من السلطات الخارجية وحماس إدارة معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة مانشستر، قرر المجتمع الأكاديمي بكارديف، على الرغم من معاداته للدمج، أنه إذا كانت عملية الدمج قد تلغي ديون كارديف وتوفر بيئة أكاديمية مستقرة، فإنها أفضل من استقلالها الدائم المثقل بالديون. ويؤكد ذلك على نقطة غاية في الأهمية تتمثل في أنه بخلاف الشركات، تعد الجامعات مؤسسات تعليمية ذات ثقل ويجب وضع موقف فرق العمل الأكاديمية التي سوف تتحمل مسئولية التغييرات في الاعتبار. ظهرت قوة المجتمع الأكاديمي في القضاء على عملية الدمج التي اقترحتها الإدارة العليا عام ٢٠٠٢ من خلال رد فعل فريق العمل الأكاديمي الخاص بأكاديمية لندن تجاه الاقتراح المقدم بالدمج مع إمبريال كوليدج. كما أنه في إحدى جامعات ما قبل ١٩٩٢، يتم التعبير الرسمي عن الرأي الأكاديمي المؤيد للإدارة أو المعارض لها في المجلس الأعلى، بينما لا يحظى الاعتراض على المجلس الأكاديمي لإحدى الجامعات التي أنشئت بعد ١٩٩٢ بنفس الثقل الدستوري. وحتى في هذه الحالة، إذا شرع الجهاز الإداري في عملية الدمج دون الحصول على تأييد العاملين الأكاديميين، قد لا تنجح عملية الدمج إذا تمت بالفعل. وجد "كي هارمان"، على سبيل المثال، أنه إذا لم تتم إدارة فترة تحقيق الاستقرار بسرعة نسبية وبحساسية شديدة، قد يكون تأثير الدمج على الروح المعنوية وولاء العاملين مدمرًا. ومرةً أخرى، قد تمثل الثقافة التنظيمية أهمية أكبر في الجامعات مما عليه الحال في الشركات ولكنه حتى في الشركات، وفقًا لـ "بونو" و"بوديتش":

"تعد مهمة تنسيق الثقافات المختلفة لكل شركة وتوحيدها أحد أهم جوانب عمليات الدمج وشراء الشركات التي تتسم بزيادة التعقيد وإثارة المشكلات وقد تحدد الاتجاهات الثقافية بشكل كبير ما يرغب العاملون بالشركة في قبوله والقيام به في عملية الدمج."

قد تمثل الثقافات التنظيمية عقبات للتغيير أو قد تكون العامل الذي يربط بين هياكل إحدى الجامعات سيئة الإدارة، حيث يعد دمج ثقافات الجامعات مهمة صعبة وقد يترك وراءه بعض حالات الشك والاختلافات التي تعوق التعاون الأكاديمي. فقد أصبح الصراع المتعلق بالثقافة السائدة بكل جامعة أمرًا معتادًا في مرحلة ما بعد الدمج بمعظم الجامعات.

يتمثل أحد دوافع عمليات دمج الشركات في فرصة تقليل التكاليف غير المباشرة وخاصة التكاليف المركزية، ولكن قد يكون ذلك أكثر صعوبة في الجامعات حيث يتعين على العاملين المركزيين تحمل العبء الكامل لتنفيذ الدمج وتأجيل القيام بتخفيض عدد العاملين. ويعني ذلك حتمًا أنه لن يتم تخفيض التكاليف بسرعة مما يقلل من فرصة الاستثمار في المشروعات الجديدة أو مجرد الدفع لتكاليف الدمج نفسه مما يؤثر بصورة خطيرة على الأرباح التي تحققها الجامعة التي تم دمجها. وبالفعل استنتج "كاري" الذي قام بمراجعة عمليات الدمج في نيو ساوث ويلز أنه يجب معرفة أنه لا يوجد دليل كاف على أن إعادة تشكيل التعليم العالي بنفسه قد يحقق المزيد من الكفاءات بل قد يصبح التنظيم الجديد أقل كفاءة نتيجة للبيروقراطية المتزايدة. ومن ناحية أخرى، لا تعتمد الجامعات على أسعار الأسهم ولذا قد تضع أهدافًا على مدى أبعد مما عليه الحال في الشركات التي قد تسعى إلى الحصول على التأييد السريع للسوق وتحقيق الأرباح للمساهمين بها. ولكن في كل من الشركات والجامعات، تعد عمليات الاستيلاء أكثر سهولة وقد تثبت نجاحها بصورة أكبر من عمليات الدمج على الرغم من أنه حتى عمليات الشراء بالاستيلاء التي تتم في ظل

ظروف مؤاتية قد لا تحقق جميع الفوائد المرجوة منها. إذا كانت عمليات الشراء بالاستيلاء المستندة إلى عوامل القوة لا يتم ترجمتها دائمًا إلى النجاح التام، فإن عمليات الدمج التي يتم القيام بها نتيجة لنقاط الضعف أو عمليات الدمج التي تهدف إلى الحد من التدهور أو تجنب الفشل، أقل نجاحًا في تحسين الأداء. يوجد دليل على أنه قد تنجح عمليات الدمج فقط إذا اتسمت الإدارة التي تقوم بالدمج بالحزم وإذا لم يتم إغفال قيمة تكاليف توحيد الجامعتين وإذا تم القيام بذلك بسرعة وإذا نتج عنها توفير مبالغ مالية حقيقية يمكن إعادة استثمارها في الجامعة التي يتم دمجها، وكذا إذا تم ذلك في ظل ظروف جيدة حبذا لو تم ذلك بإحدى فترات التوسع.

من الحتمي أن عمليات الدمج سوف تثير المشكلات وتشتت ذهن كبار العاملين كما تؤجل حل المشكلات الدائمة والقيام بالمبادرات الجديدة وسوف تثبت على المدى القصير أنها مصدر استنزاف للموارد المالية الدائمة والرأسمالية. وفي حالة وجود فروع مختلفة للجامعة في مواقع عديدة، قد تزيد من الشعور بالانفصال بين القيادة المركزية للجامعة والمجتمع الأكاديمي. وإذا لم يتم إقناع فريق العاملين الأكاديميين أن المزايا طويلة المدى تفوق عوامل القلق ذات المدى القصير، فإنه من الأفضل حينذاك قيام الجامعة بمقاومة التحدي. قد تنجح عمليات الدمج التي يتم القيام بها استنادًا لنقاط قوة، بينما تفشل عمليات الدمج التي يتم القيام بها استنادًا لبعض نقاط الضعف. وحتى عندما يتم القيام بعمليات الدمج استنادًا لبعض عوامل القوة ويتم توفير الدعم المالي القوي لهذه العمليات مثل دمج كليات الطب بجامعتي إمبريال وكينجز كوليدج وأكاديمية لندن، لا يوجد دليل قوي على أن هذه الجامعات قامت بتحسين أدائها على المدى القصير. يستنتج كل من "هارمان" و"مييك" في إحدى المراجعات العالمية الشاملة أنه إذا كانت بعض عمليات الدمج يسيرة، فمن المتفق عليه أنها تحتاج إلى حوالي عشرة أعوام لمعالجة الوضع وتشغيل المؤسسة الجديدة التي تم تشكيلها من هيئات مستقلة سابقة كهيكل متماسك ومتكامل.

يتضح الآن أيضًا أن عملية انفصال الشركات الكبرى تحقق زيادات هائلة في القيمة التي يحصل عليها المساهمون خلال عام من تاريخه.

يتمثل أحد البدائل المقترحة غالبًا في تأسيس مشروع مشترك أو حلف استراتيجي. وللمرة الثانية، لا تعد المناظرات الاقتصادية بين الشركات والجامعات أمرًا مشجعًا. ففي تنظيم العمل، تنتج أكثر المشروعات المشتركة شيوعًا عن العولمة حيث تشارك إحدى الشركات أخرى في جزء آخر من العالم سواء لتبادل التكنولوجيا أو السماح باستخدام الموارد النادرة أو فتح أسواق جديدة. وغالبًا ما يتم الاتفاق على ذلك لفترات محددة ولكنه لا يحقق نجاحًا كبيرًا حيث إنه على الرغم من شهرة هذه المشروعات المشتركة، فإنها تنطوي على بعض المجازفات وتفشل في النهاية. ويتمثل الفشل في أنها لا تستطيع تحقيق أية أرباح أو تنهار اقتصاديًا وينبغي إلغاؤها أو تفشل في كلتا الحالتين.

ولأسباب انهيار هذه المشروعات المشتركة جانبان مهمان وهما فقدان الثقة وانعدام الهدف. وفي التعليم العالي، نشهد مجموعة متنوعة من المشروعات المشتركة يتم بعضها بين جامعات المملكة المتحدة وجامعات الدول الأخرى وبعضها في صورة اتحاد عالمي من الجامعات والبعض الآخر كشراكات لتأسيس كليات الطب. وربما تتمثل أشهر هذه الحالات في الشراكة التي تمولها الدولة بين معهد العلوم والتكنولوجيا التابع لجامعة ماشوسيت وجامعة كامبريدج. لم تتم دراسة هذه الترتيبات العديدة بعد ولكنه سوف يكون من المدهش تحقيق الجامعات نجاحًا أكبر من الذي تحققه الشركات في تنفيذ هذه الترتيبات. ففي الواقع العملي، يوجد دليل ضعيف على تشجيع الرؤية القائلة إن عمليات الدمج أو التحالف الاستراتيجي قد تحسن الوضع بالمؤسسات التي تتعرض للتدهور. تكمن التعقيدات والخلافات المتعلقة بالاتحاد أو علاقات العمل بين المؤسسات في أن المؤسسات التي يلزم فيها تحسين الأداء قد لا تستطيع القيام بالمجهود الإضافي اللازم لإنجاح هذه الترتيبات. وبالفعل، فمن المحتمل أكثر أن تزيد هذه الترتيبات من حالة التدهور.

مسئولية الجامعات في الحفاظ على أدائها

يجب أن يظل إيجاد الحل لوقف التدهور بأيدي الجامعات ولكن هذه المهمة خطيرة لأنها تتطلب الإقدام على اتخاذ خطوات غير مرغوبة ربما خلال فترة طويلة قبل تحقيقها لأي نجاح. من غير المحتمل أن تحاول الجامعات تحقيق ذلك إلا إذا كان لديها ثقافة تنظيمية تؤهلها لتحقيق ذلك، أو تقوم بتعيين نائب رئيس جامعة جديد أو بعض الهيئات الخارجية التي تحفزها على القيام بذلك. وعلى الرغم من امتلاك المسئولين غير الأكاديميين للسلطة والمسئولية للدعوة لهذا التصرف، فإنهم لا يظهرون العزيمة الكافية لتحقيق ذلك. تكمن المشكلة المتعلقة بتدهور مستوى مؤسسات التعليم العالي في أنها ترتبط بالكثير من العوامل حيث تتداخل بها الكثير من العوامل ويعتمد بعضها على الآخر. لا يمكن التطرق لمشكلة الأداء المتدني للأبحاث بمجرد إقناع العاملين الأكاديميين الذين لا يظهرون نشاطًا كافيًا بمجال البحث بالتقاعد عن العمل. بالإضافة إلى ذلك، تعد أنشطة الجامعة متعددة الأبعاد ونادرًا ما ينجح التطرق إلى بعد واحد منها. فالتنظيمات الشاملة تحتاج إلى أن يتم التعامل معها بطريقة شاملة أيضًا إذا أردنا تغييرها أو تحسين وضعها ويتطلب ذلك أسلوب متعدد الأوجه.

هناك حقيقة تؤكد أن القيام بالحفاظ على أداء إحدى الجامعات وتحسين مستواها يعد أكثر سهولة من وقف التدهور والرجوع إلى الحالة الطبيعية. وإذا كان ينبغي تقديم أحد الحوافز للجامعات، فإنه ينبغي أن يتمثل في تعريفهم بأن عملية تحسين الوضع بإحدى الجامعات تتسم بصعوبة التحقيق والمجازفة الكبيرة ومحفوفة بالقرارات الصعبة، لذا فمن الأفضل القيام بالتضحيات اللازمة لتحديد التدهور ومنعه من الحدوث. فعندما يتم تحديد هبوط في الأداء سواء في أداء الأبحاث بأحد الأقسام أو نقص عدد الطلاب بقسم آخر، فإنه

يتعين التصرف بسرعة وحزم قبل انتقال نقاط الضعف بأحد المجالات إلى المجالات الأخرى. وفي ظل نظام التعليم الجامعي الذي يتسم بروح المنافسة، تحاول أكثر من نصف الجامعات تحسين أدائها بجدية وسوف ينعكس تحقيق الطموح أو فقدانه ليس في البيانات المطبوعة فقط بل في الظروف السائدة بالجامعات أيضًا. وبمجرد أن يبدأ هذا المناخ في التغيير، يلزم التصرف لمعالجة الموقف.

الفصل الحادي عشر

إدارة الجامعات نحو النجاح

يلخص هذا الفصل الاستنتاجات الرئيسية التي تم التوصل إليها في هذا الكتاب. يؤكد الفصل على أهمية مفهوم المسار التوجيهي الفعال ودور الهيئة التنفيذية في تنفيذ القرارات والإدارة اليومية. كذلك، يسرد الفصل أيضًا أربع سمات لنجاح الشركات ويقارنها بنجاح الجامعات. وأخيرًا، يحاول إثبات أن النجاح في إدارة الجامعات يعتمد على الثقة في استقلالها ويجب أن تتم ممارستها ليس من قبل الجهات العليا فقط بل من خلال إجراء حوار مستمر بين القيادة المركزية ووحدات التشغيل.

وقد كتب "كاردينال نيومان"، في إحدى محاضراته لكلية العلوم بجامعة ناشيونال يونيفرستي الأيرلندية الجديدة قائلاً:

> "لا يوجد شيء يستطيع الإنسان أن يقوم به أسمى من إنشاء جامعة. يمثل تأسيس إحدى الجامعات الفعالة أرقى ما يقوم به الإنسان نظرًا لصعوبة القيام بذلك والأهمية المنوطة بها من خلال ضم أشخاص متميزين ذوي آفاق فكرية نادرة في شتى المجالات."

وتذكر هذه الكلمات بأن الجامعات لا تستطيع إدارة نفسها بصورة ذاتية وأن إدارة الجامعة تتطلب أكثر الأشخاص كفاءة للاشتراك فيها. قامت الفصول السابقة بالتأكيد على الآتي:

- يمثل كل من التدريس والبحث صميم عمل الجامعة وأن الجامعات التي تتفوق في هذه المجالات تميل إلى جذب أفضل الطلاب المؤهلين وريادة البحث الذي تدعمه الصناعة أو توسيع نطاق العمل بالجامعات من خلال القيام بالأنشطة الاجتماعية والاقتصادية وأن الجامعات تتفاوت بصورة كبيرة في مستويات أدائها وأنه من الممكن تحديد الجامعات التي يتميز أداؤها عن غيرها بصورة دائمة.

- لا توجد أشياء ثابتة يمكن التوقع من خلالها ما يحقق النجاح لإحدى الجامعات، سواء كان ذلك متمثلاً في المدة التي مرت على تأسيسها أو موقعها أو نظام الدراسة بها. وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تسهم بشكل كبير، فإن الإدارة بمفهومها الشامل تسهم بشكل مهم في تحقيق النجاح والمحافظة عليه.
- تعد إدارة الجامعات عملية شاملة، حيث ترتبط وظائف الجامعة بعضها بالآخر وتعتمد عليه. ولذا قد يؤثر القصور في أداء إحدى هذه المهام على غيرها، بينما تدعم نقاط القوة في المهام الرئيسية بعضها البعض بصورة متبادلة. فإدراك الطبيعة المتكاملة للإدارة الجامعية يعد مفتاح تحقيق النجاح.
- تعد المحافظة على الاستقرار المالي أحد العناصر المهمة في تحقيق النجاح الأكاديمي ولكن ذلك يمكن تحقيقه في العصر الحديث فقط من خلال وجود قاعدة تمويلية متنوعة لا توفر فيها الدولة النسبة الكبرى من الدخل. وللنجاح في ذلك، يجب نشر الثقافة المالية على نطاق واسع ويجب التحفيز على درجة من التحفظ المالي.
- تعد المشاركة في الإدارة بين الأكاديميين والإداريين وسيلة إدارية فعالة للنجاح في صميم عمل الجامعة بالتدريس والبحث أكثر من التوجيه الإداري.
- تمثل الأقسام الأكاديمية دعائم البناء الأساسية للجامعة الناجحة، كما توفر الهياكل التي تربط الأقسام بشكل مباشر بالقيادة المركزية للجامعة دون وجود عوامل وسيطة قنوات أقرب للاتصال وسرعة في اتخاذ القرارات.
- سوف تصبح خصائص وتكوين المسار التوجيهي الفعال أحد العوامل المحددة لنجاح الجامعات. تعد القيادة أمرًا ضروريًا بيد أن القيادة التي تقوم على توزيع المهام وليست الفردية أو التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد قد تكون أكثر قدرة على تحقيق الأداء العالي داخل الجامعات والحفاظ عليه.

- يسهم التوجيه الإداري الجيد بصورة إيجابية في نجاح الجامعات عندما يعمل العنصر غير الأكاديمي في الإدارة والمجتمع التنفيذي والأكاديمي معًا بصورة مباشرة. ومن ناحية أخرى، يتم إعاقة التقدم إذا سيطر أحد هذه العناصر على غيره بصورة كبيرة.
- إن اتساع نطاق الأدوار الاجتماعية والاقتصادية للجامعات والتي تعد ضرورية لصالح الجامعة في المجتمع الحديث يفرض أعباء متزايدة من التعقيد والتنسيق المتعلق بالإدارة المركزية للجامعات. سوف يعتمد النجاح في تنفيذ العديد من هذه الأنشطة على تعيين المختصين في المجالات غير الجامعية وسوف يقوم مدى إمكانية تكامل مساهمتهم في إطار جامعي مركزي من الأهداف المتعلقة بسياسة الجامعة بتحديد تأثيرها على مهمة الجامعة.
- تعد الشهرة العلمية للجامعات وصورتها إحدى المزايا شديدة الأهمية أكثر مما تتصور العديد من الجامعات. يتطلب تكوين الشهرة العلمية للجامعة والحفاظ عليها الاستثمار والالتزام طويل المدى ولكنها تحقق أرباحًا تغطي ما تم إنفاقه من خلال نجاحها بالسوق.
- يعد الطموح أحد العوامل المؤدية للنجاح ولكنه يجب أن ينعكس على جميع الأنشطة التي تمثل المقومات الرئيسية لأداء الجامعات، مثل تعيين مجموعة متميزة من العاملين، سواء الأكاديميين أو الإداريين، والاستثمار في المشروعات الجديدة وفي جميع جوانب الحياة الجامعية. لن تقبل الجامعة الطموحة عدم تحقيق أعلى مستوى من الأداء وقد تنعكس شهرة إحدى الجامعات بالفعالية في توقعات أكيدة لكل من العاملين والطلاب.
- يتمثل أحد الحوافز القوية للحفاظ على أداء الجامعات وتحسينه في أن عملية وقف حالة التدهور وتغييرها تعد صعبة للغاية وتتطلب المزيد من الجهود لتنفيذها. ومن ثم، يلزم التصرف الفوري لمعالجة أي قصور في الأداء بأحد العناصر.

النظام الإداري الفعال

تعد إدارة الجامعات باعتبارها مؤسسات تعليمية أمرًا أكبر بكثير من مجـرد الإدارة التـي يقوم بها مجموعة فرعية من الأفراد داخل الجامعة، حيث ينبغي توزيعها خلال جميع جوانب الجامعات. وعلى الرغم من ذلك، تستند القيادة العليا بصورة محوريـة إلى علاقـات العمـل الحميمة بين الفريق الذي يمكن أن نطلق عليه اتباعًا لـ "كلارك" المسار التـوجيهي الفعـال الذي يتكون من عدد قليل من الأعضاء غير الأكـاديميين بالجهـاز الإداري ونائـب رئـيس الجامعة والأعضاء الرئيسيين بالمجتمع الأكاديمي وكبار الإداريين. يعد هذا الفريق غايـة في الأهمية بالنسبة لاتخاذ القرارات وتنفيذها. سـوف يكـون لعلاقـات العمـل القائمـة بيـنهم والطريقة التي يقومون من خلالها بتسوية الاختلافات بين المصالح المتعارضة ومواقفهم من الضغوط المحيطة واستيعابهم المشترك للأهداف المركزية للجامعة وثقـتهم في قـدرتهم عـلى تحليل المواقف والـدخول في المجازفـات ودعـم المـشروعات الجديـدة والتوصـل الـسريع للقرارات تأثير كبير على قدرة الجامعة على الحفـاظ عـلى دفعتهـا المـستقبلية. تعـد المـساهمة النسبية لكل فئة من أعضاء هذا الفريق غير الأكاديميين، غاية في الأهمية لتحقيـق النجـاح. يحتاج أعضاء هذا الفريق غير الأكاديميين، ربما رئيس الجهاز الإداري ورئيس اللجنة الماليـة وأحد الأعضاء الكبار، إلى حماية الجامعة من الـدخول بمجازفـة غـير مناسـبة وأن يعملـوا كباحثين غير منحازين عن الأفكار الجديدة ومصدر تحفيز على تحقيقها بالإضافة إلى قدرتهم على توضيح الطريقة التي تسير الظروف الخارجية وفقًـا لهـا. ربـما لـن يتمكنـوا مـن تنفيـذ التطويرات ولكن سوف يتم إدخال تقديرهم بصورة وثيقة في القـرارات المتعلقـة باسـتثمار الكثير من موارد الجامعة في هذه التطويرات. كما يجب أن يحصلوا على ثقـة الجهـاز الإداري ويرحبوا بالقيام بدور قيادي في حشد الدعم للتطورات المثيرة للجدل التي يثقون في قـدرتها على تحقيق النجاح. يجـب أن يكـون لـدى كبـار الأكـاديميين ومـساعدي رئـيس الجامعـة والعمداء وكبار الزملاء الآخرين القدرة على توضيح الرأي الأكاديمي وتوجيهه علاوة على القيام بصورة فردية بتأييد المبادرات الأكاديمية و/ أو البحث في جوانبها المختلفة، بالإضافة

إلى إدارة العمليات الأكاديمية اليومية للإدارة الذاتية للجامعة. يجب ألا يتراجعوا عن توجيه النقد البناء فيما يخص المبادرات المتعلقة بسياسة الجامعة التي لا يوافقون عليها، سواء مع نائب رئيس الجامعة أو مع أحد زملائهم الأكاديميين أو غير الأكاديميين، بيد أنه ينبغي عليهم الالتزام بالعملية المطلوبة إذا ثبتت المبادرات فعاليتها من خلال البحث فيها. كما أنهم سوف يقومون بضمان بحثهم الدقيق للقرارات التي يتخذها المجلس الأعلى بسرعة لتلائم الجداول الزمنية التي يتم فرضها من الجهات الخارجية. وفي الوقت نفسه، لا يجب أن يقوم نائب رئيس الجامعة بمجرد قيادة العملية والمجلس الأعلى وفريق المسار التوجيهي المركزي وتوجيه الجهاز الإداري فقط، بل يجب عليه أيضًا إدخال المبادرات الخاصة به واختيار المبادرات التي سوف يقوم بدعمها وتنفيذها من بين المبادرات التي تتم مناقشتها بالجامعة. وفي جميع هذه الحالات، يجب أن يتلقى نائب رئيس الجامعة الدعم الأساسي والتزويد بالمعلومات التفصيلية حول الأمور المتعلقة بسياسة الجامعة من خلال أمين السجل وكبار الموظفين المختصين بالشئون المالية وأبنية الحرم الجامعي وشئون العاملين وما إلى ذلك.

دور الإدارة

تعد الإدارة التي تقوم بتنظيم عملية التنفيذ علاوة على مسئوليتها عن إدارة الكثير من الأمور اليومية للجامعة من الأمور الضرورية لنجاح الجامعات. وفي الجامعات ذات الهيكل الإداري الموحد، يصبح أمين السجل المسئول الرئيسي عن تشغيل الجامعة والمسئول عن كفاءة إدارة الشئون اليومية للجامعة وتنسيق إعداد البيانات المرتبطة بقرارات سياستها. يوجد ارتباط وثيق بين السياسة والإدارة والتنفيذ بالجامعات، حيث تنبثق السياسات من ممارسة الإدارة ومن الأدلة التي تتضح سواء من تجميع البيانات أو الإدارة اليومية ويمكن أن تقوم عملية التنفيذ بتغييرها نظرًا لأنه من النادر أن تنشأ السياسات العملية من إحدى الأفكار الجديدة التي لا ترتبط بالخبرة السابقة. وإذا اعتقدنا مثل "اتش مينتزبرج" أنه يمكن تطوير الاستراتيجية بصورة تدريجية بمعنى أنها منبثقة ومتطورة بدلاً من كونها نتيجة

لإجراءات التخطيط الرسمية، فإنه حينذاك تعد كُفاءة وفعالية إدارة الأمور اليومية ذات أهمية مضاعفة. إن الجامعة، التي تعد سريعة ومتناسقة في التعامل مع الشئون الإدارية وتسير وفقًا لمنهج معين لكنها تستجيب وفقًا لشئون الإدارة الروتينية والتي تناضل لتقديم نفسها بصورة جيدة للعالم الخارجي في جميع الظروف مهما كانت صعوبتها، توفر بيئة ملائمة للمبادرات التدريجية نظرًا لأن الفعالية الشديدة لأسلوب إدارتها سوف تؤدي إلى قيادة الأحداث وتوفير الفرص وجذب طلبات تقديم العطاءات اللازمة للمشروعات الجديدة. فعلى سبيل المثال، سوف يتم تشجيع أحد المحاضرين حديثي التعيين الذي تم اختياره من بين مجموعة كبيرة ومتميزة من المحاضرين على التقديم السريع لطلبات المنح وفي حالة النجاح في الحصول على الدعم، سوف يتم تزويده بالمساحة والمعدات والدعم الفني اللازم للبحث. وعلاوة على ذلك، سوف تقوم مكتبة الجامعة المتطورة والفعالة بتحسين الخبرة التعليمية للطلاب، كما يساعد وجود نظام فعال للحصول على المعلومات المالية وغير المالية في زيادة سرعة اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المالي. إن الفعالية في إدارة الخدمات والابتكار في تطويرها والحزم في تصحيح الأخطاء تسهم بشكل كبير في تطوير الثقافة التنظيمية المتوقع نجاحها عبر نطاق الجامعة بأكمله.

يتمثل أحد الآراء الرئيسية التي يحاول الكتاب إثباتها في أن الإدارة ذات تأثير مهم وأنها تمثل أحد المقومات الرئيسية لنجاح الجامعات. يجب أن يتم توضيح دور إدارة الجامعة على نطاق واسع ووصف جوانبها المتعددة. وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن إغفال مساهمة الموظفين الإداريين في العملية الذين يعدون مديرين فعليين أو يمكن تسميتهم مديرين مختصين لتمييزهم عن الآخرين. تعد عملية تدريب وتكوين هذا الفريق من العاملين لتولي المناصب العليا على نفس درجة أهمية عملية تدريب صغار الأكاديميين المناظرة لها. أولاً، يجب أن يتم اختيارهم بعناية (وليس بعد عقد مقابلة واحدة معهم). ثانيًا، يجب أن يكون لديهم من المؤهلات الأكاديمية أو المهنية ما يمكنهم من العمل على قدم المساواة مع

زملائهم الأكاديميين. ثالثًا، يجب أن يشتمل إعدادهم على المدى الطويل لتولي المناصب العليا على الأداء المتزن للواجبات المتعلقة بسياسة الجامعة والأخرى المتعلقة بالأمور الإدارية اليومية مع تغيير المسئوليات المنوطة بهم كل عامين أو ثلاثة. رابعًا، يجب أن تتسم بيئة العمل التي يعملون فيها بالفعالية كما يجب أن تحث على المبادرة والنقاش. وفي أغلب الأحيان، تنشأ الدفعة من صغار الإداريين ذوي الكفاءة من خلال فرض نظام متكرر من التفاصيل الإدارية المتعلقة بالوظائف المختصة من عام لآخر عليهم ولذا أثناء ارتقائهم للسلم الوظيفي بناء على كفاءتهم، يتم كبح خصائص المبادرة والمرونة والتفكير المبتكر التي تعد ضرورية بالنسبة للمناصب الإدارية العليا. كلما افتقد المديرون الثقة الفكرية، أصبحوا أكثر عرضة لعدم تأييد أسس الحياة الأكاديمية مع تقدمهم في العمر. كذلك، كلما ازداد عدم التسامح أو قصور الاستيعاب، زادت الفجوة بين الثقافات الإدارية والأكاديمية مما يضر بالجامعة نفسها. فالجامعة التي تتدهور فيها الثقة بين هذين المجتمعين تعوق نفسها بشدة عند ضرورة اتخاذ القرارات خاصة إذا استلزم الأمر السرعة في اتخاذها أو على أساس الثقة.

سمات النجاح الدائم للجامعات

يدرج "ديجوس" في أحد كتبه أربع خصائص للشركات التي حققت نجاحًا متواصلاً على مدار فترات طويلة والتي تنطبق على الجامعات. تتمثل الخاصية الأولى في حساسيتها تجاه الظروف المحيطة وخاصة الاعتبارات الاجتماعية. ويعد المجتمع الإداري مهمًا بصورة خاصة في هذه النقطة من خلال استيعابها لآليات التمويل ومشاركتها مع مجتمعات السياسة الخارجية وعضويتها بالهيئات المختصة على نطاق القطاع بأكمله. تتمثل الخاصية الثانية في مفهوم الشركات حول التماسك والهوية كما يقول "ديجوس":

"أظهرت الأحداث التاريخية بصورة متكررة أن الروابط القوية بين الموظفين تعتبر ضرورية لازدهار الشركات وقدرتها على التغيير. يقصد بهذا التماسك المتعلق بفكرة

مجتمع العمل أنه يتم اختيار المديرين من بين درجات الارتقاء الوظيفي للعاملين بالشركة حيث نجحوا خلال تدفق جيل المديرين واعتبروا أنفسهم مسئولين عن الشركة الدائمة. ويمثل كل جيل من الإدارة حلقة من سلسلة طويلة."

يمكن أن ينظر إلى هذا الأمر على أنه مثير للجدل نظرًا لأن المؤسسات التعليمية والجامعات على وجه التحديد تقوم بتعيينات من الخارج لإدخال روح التجديد على أنشطتها، لأنه قد يؤدي إجراء الكثير من التعيينات الداخلية إلى الرضا بالوضع الحالي وضعف الأداء ذلك، حيث قد يتهم أحد الأقسام الذي يقوم بتعيين العديد من الحاصلين على درجة الدكتوراة منه المناصب الأكاديمية بالاقتصار على نطاق محدود. وعلى الرغم من ذلك، فالجامعات التي تقوم بتنمية مواهب وقدرات العاملين بها سواء في الحياة الأكاديمية أو الإدارية (بشرط أن يتم ذلك في مناخ يتسم بالتميز والمنافسة والطموح) تستطيع تطوير الشعور بتماسك الجامعة وثقافتها التي تعد ذات أهمية كبيرة في مواجهة التحديات الخارجية. سوف يكون لدى عضو هيئة تدريس - ارتفع مركزه من خلال الترقيات المتتابعة إلى أن أصبح رئيس قسم - أو موظف إداري بسيط - ارتقى إلى مناصب أعلى - مجموعات عمل يستطيعان استشارتها مما يمكنهما من فهم عمليات صنع القرارات بالإضافة إلى استنتاج كيفية استجابة جامعتهما للفرص السانحة. في الجامعات الناجحة، سوف يعرفون ما يتعين القيام به لتحقيق النجاح كما سيقومون بتوقع الأشخاص المناسبين للقيام بذلك كما يلقون بمستقبلهم بصورة كبيرة في أيدي هؤلاء الأشخاص. والعكس صحيح في الجامعات الضعيفة، حيث يتم تقويض التصرفات الإيجابية من خلال تشكك العاملين الذين قاموا بتجربة ذلك من قبل.

تتمثل الخاصية الثالثة التي تعد مألوفة في الجامعات بصورة أكبر من الشركات في الاستعداد للتجربة وانتهاج الأساليب غير المعتادة سواء تجاه الهياكل التنظيمية أو التطرق لمشكلات معينة. لا تحتاج الجامعات أن تكون منسقة من الناحية التنظيمية لتحقيق النجاح

فهي تحتاج إلى تشجيع الهياكل التي تلائم المجالات العلمية بصورة مثلى وتوفر الاهتمام المناسب بالبحث الجيد أو تعليم الطلاب. إن الكلية ذات المجالات العلمية المتداخلة التي تجذب الأكاديميين من الأقسام المختلفة لتدريس إحدى الدرجات العلمية الموسعة لغير الخريجين، أو معهد الأبحاث الذي يضم بعض الأقسام لتجميع الباحثين في مجال واحد، أو أحد مراكز الأبحاث التي تتميز بصفات فردية لكنها تتسم بالنجاح ينبغي أن تستطيع التعايش مع الهياكل التقليدية للأقسام.

تتمثل الخاصية الرابعة والأخيرة في مبدأ التحفظ فيما يخص الإدارة المالية. وفي هذه الحالة، يجب أن تقوم الجامعات على غرار الشركات التي يتحدث عنها "ديجوس" بالاقتصاد في الإنفاق وليس الإسراف كما يتعين ألا تقوم بالإنفاق بإسراف وتفاخر أو الاقتراض لتمويل المشروعات التي لا تستطيع إعادة سداد ديونها بنفسها، كما لا ينبغي عليها دفع مرتبات لنائب رئيس الجامعة أو كبار الزملاء الآخرين بمعدلات تزيد بصورة كبيرة عن زملائهم الأكاديميين. يوفر التحفظ في الأمور المالية، على الرغم من كونه تقليدًا قديمًا، الموارد المالية مما يمكن الجامعات من اتباع خيارات غير متاحة أمام المنافسين أو التقدم للأمام للصعود إلى مستوى أعلى. وعلاوة على ذلك، يقوم بإنشاء ثقافة الاقتصاد الشديد في النفقات الضئيلة التي يقبلها العاملون بسرعة.

تزدهر الإدارة الجيدة في الجامعات عندما تقوم على ماضٍ مشترك من الإنجازات واتخاذ المجازفات التي أثبتت نجاحها والقرارات الصعبة حول الأمور المهمة دون الإخلال بعرف توصل المجلس الأعلى له بالإجماع والنجاح في التعامل مع تخفيضات الميزانية وإدارة حالات الفشل والخسارة وتقديم عروض تجذب كبار الأكاديميين للجامعة أو إنهاء نشاط معين دون انتقاد. تقدم هذه الأحداث بعض الأفكار المتعلقة بكيفية إدارة المشكلات المستقبلية وتمنح المسئولين سواء الأكاديميين أو الإداريين أو نواب رؤساء الجامعات أو رؤساء الأجهزة الإدارية الثقة للدخول في مجازفات قد تحجم عنها الجامعات الأخرى وتولي مهمة

ضمان تماسك ثقافة الجامعات بشكل كافٍ لدعم سرعة صنع القرارات المتعلقة بالمشكلات المعقدة عندما تتطلبها الضغوط الخارجية. يجب أن يكون للأمان المالي أو توفير احتياطات كبيرة أهمية في توليد ثقة الجامعة ولكنها تعمل في الواقع العملي على بناء مقاومة ضد الدخول في مجازفات. (وثمة استعراض لحجم احتياطات الأقسام بأية جامعة يوضح مدى انصراف المجتمع الأكاديمي عن إنفاق الأموال الفائضة والحفاظ عليها لما قد يطرأ من أزمات). قد ترحب الجامعات بصورة كبيرة في اتخاذ قرارات إيجابية وتنطوي على المخاطرة إذا كانت اعتادت على ذلك ولديها الدفعة اللازمة لصنع القرارات التي تقود الجامعات قدمًا من مبادرة إلى أخرى.

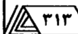
يمثل دعم الإدارة الجامعية الناجحة اعتقادًا في الاستقلال الذاتي لها. يشير "كلارك" إلى الجامعات المستقلة على أنها مؤسسات تعليمية قامت بتطوير ثقافة مشتركة خاصة بها وطريقة محددة لإدارتها مما يميزها بشخصية مستقلة ونظام تشغيل لا يعتمد على الدولة حتى لو كانت الجامعة تعتمد على الدولة في تمويلها بصورة كبيرة. وفي معظم نظم التعليم العالي حيث تتلقى الجامعات تمويلاً حكوميًا ثابتًا، توجد ضغوط غير واضحة قد تضعف من الاستقلال الذاتي للجامعات. فعلى سبيل المثال، قد يتردد صدى الصيغة التمويلية في الصيغة التي تضعها الدولة الخاصة بأنماط تخصيص الموارد الجامعية. وقد تشجع الأزمة المالية جميع الجامعات على محاولة الحصول على الأموال من كل مبادرة جديدة تقوم الدولة بتمويلها. بالإضافة إلى ما سبق، قد تفرض الضغوط المنوطة بالمسئولية عن نجاح الجامعة بعض أشكال الجمود في الهياكل الأكاديمية والمالية الداخلية مما يزيد من البيروقراطية والتسلسل الهرمي للإدارة الذي لا يتسم بالمرونة. كما قد يؤدي وجود قاعدة متنوعة من الدخل إلى تطوير ثقافة تابعة تحاكي جميع تقلبات سياسات الدولة. قد تكون هذه الجامعات مستقلة من الناحية الفنية ولكنها في الواقع لا تمثل سوى استقلالاً مستمدًا لا يستحق الولاء

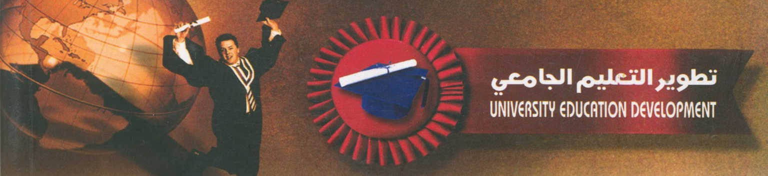
الكامل للعاملين بها. ومن ناحية أخرى، للجامعات الناجحة استقلال ذاتي يمكنها من وضع أهداف جوهرية بالنسبة لطموحاتها وإنشاء معايير لتخصيص الموارد تتفق مع تطلعاتها والتصدي لثقافة الالتزام التلقائي والتوفيق بين قواعد تولي المسئولية داخل الهياكل الأكاديمية التي تنشأ عن إدارة المجالات الأكاديمية وأساليب التعليم والظروف المؤاتية للبحث، علاوة على دمج متدفقات الدخل الحكومي وغير الحكومي للوفاء باحتياجات الجامعات.

تقتصر الإدارة الجامعية إذا كانت الجامعات ذات استقلال تابع وغير مستقل على إدارة القوانين والضغوط الخارجية أو فرضها والدفاع عن هذه القوانين والضغوط أمام المجتمع الأكاديمي الذي يتمثل دوره في الاستجابة لها. وعلى النقيض الآخر، ينشأ الاستقلال الموجه بطريقة ذاتية من خلال مجتمع الجامعة الذي تدعمه ثقافة مؤسسية ذات شخصية ثابتة. فالإدارة الجامعية ضمن هذا المفهوم شاملة وتعكس بوضوح الأفكار والمقترحات التي يبديها جميع أعضاء مجتمع الجامعة ولكنها لا تغفل أهمية التنسيق وترتيب الأولويات الذي تقوم به القيادة المركزية للجامعات. وتتمثل إحدى المهام الرئيسية لإدارة الجامعة في حماية المجتمع الأكاديمي، بقدر المستطاع، من القواعد والضغوط التي يتم فرضها من الخارج لكي لا يتم تشتيت ذهنها عن التركيز لأقصى مدى في صميم عمل الجامعات بمجالي التدريس والبحث. لا تمثل الإدارة الناجحة للجامعات عبئًا مفروضًا من الجهات العليا بل ثمرة الحوار المتواصل بين القيادة المركزية ووحدات التشغيل التي ترتبط بمهارات التنفيذ الواقعية والدافع نحو تحقيق النجاح. وأخيرًا، لا تستطيع إحدى الجامعات دعم النجاح والحفاظ عليه إلا إذا تم تزويدها بأسلوب إداري يعكس طموحاتها ويستحق ثقة مجتمعها.

الفهرس

العنوان	الصفحة





إدارة الجامعات بنجاح

Managing Successful Universities

إن هذا الكتاب الرائع يؤيد الرأي القائل إن الإدارة الجيدة إحدى الشروط الضرورية للتدريس والتعليم والبحث الفعال، كما أن إغفالها يمثل تهديداً شديداً للقيم الأكاديمية الجوهرية. ويسعى الكتاب في هذا الصدد إلى تعريف الإدارة الجيدة للجامعات وتحديد مدى إسهامها في نجاح السياسات والنظم العامة للجامعات. كما يؤكد الكتاب على الخصائص الشاملة للإدارة الجامعية والحاجة للتطلع نحو المستقبل وانتهاج أسلوب إداري يقوم على التنظيم المبتكر وروح المبادرة. ويشير هذا المرجع المتكامل لأهمية وجود حوار متواصل بين القيادات الجامعية والأقسام الأكاديمية، علاوة على التأكيد على حماية الاستقلال الذاتي لتلك الجامعات.

نبذة عن المؤلف:

"مايكل شاتوك" أستاذ زائر بمعهد التربية التابع لجامعة لندن. كما شغل "شاتوك" العديد من المناصب المهمة بالجامعات ونُشِرَ له عدد كبير من الكتب الخاصة بالتعليم العالي. وللمؤلف شهرة واسعة كمدير ناجح في التعليم العالي وكباحث متمرس في مجال الشئون الإدارية وإدارة الجامعات والمعاهد.



OPEN UNIVERSITY PRESS
McGraw-Hill Education





ISBN 977-408-821-2
8 28036 53689 4
9 789774 088216

دار الفاروق

زوروا موقعنا
www.daralfarouk.com.eg
www.darelfarouk.com.eg

للشراء عبر الإنترنت
www.dfa.elnoor.com
(لا حاجة لبطاقة ائتمان)